ESTIMATES

# Canadian Forces Grievance Board

## Performance Report

For the period ending
March 31, 2003

Canada

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/86-2003
ISBN 0-660-62366-8

104-06526/

## Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

---

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

**Comments or questions can be directed to:**
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A OR5
**OR at**: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

# Canadian Forces Grievance Board

# Performance Report

For the period ending
March 31, 2003

The Honourable John McCallum, P.C., B.A., Ph.D.
Minister of National Defence

# Table of Contents

**Message from the Acting Chairperson** ..... 1

**Section I – Background, Context and Strategies** ..... 2
The Canadian Forces Grievance Board - Raison d'être ..... 2
Contributing to Public Policy Values ..... 2
Exercising Powers in Accordance with the Public Interest ..... 2
Work of the Board ..... 3
Justice Based on Law ..... 4
Major Factors Influencing the Board and Key Relationships ..... 5
Risk Assessment ..... 6
Stakeholders ..... 7
Administrative Collaboration ..... 7
Strategic Outcomes ..... 8

**Section II – Results Chain and Utilization of Resources** ..... 9
Activities and Outputs ..... 11
Canadian Forces Grievance Board – Total Expenditures to March 31, 2003 ..... 12

**Section III – Performance Discussion** ..... 13
Report on Grievance Operations ..... 13
Improved Intake Process ..... 13
Alternative means of redress ..... 13
Electronic Case Management System ..... 13
Internal Precedents ..... 14
Recommendations for Systemic Change ..... 14
Major Challenges ..... 16
Status of Grievances Predating June 2000 ..... 16
Staff Recruitment and Retention ..... 18
Differentiating and Communicating the Board's Role ..... 18
The Management Agenda ..... 19
Management Improvement Plan ..... 19
Competency Based Human Resource Management ..... 19
Instilling Knowledge Management ..... 19
Establishing the Communications Function ..... 20
Uniting Staff in One Location ..... 20
Learning and Improving ..... 20

**Section IV – The Road Ahead** ..... 21
Legislation Review ..... 21
Performance Management ..... 21
Modern Comptrollership ..... 21
Professional Development ..... 21
Knowledge Management ..... 22
Communication ..... 22
Moving Forward ..... 22

**Section V – Financial Tables** ..... **23**
Table 1 - Summary of Voted Appropriations ..... 23
Table 2 - Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending ..... 24
Table 3 - Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending ... 25

**Annex A – CFGB Organization Charts** ..... **26**

**Annex B – Mission, Vision and Values** ..... **27**

**Annex C – Breakdown of cases by category of grievances** ..... **28**

**Annex D – Other Information** ..... **29**
Contacts for Further Information and Web Site ..... 29
Statutory Annual Reports and Board Reports ..... 29

# Message from the Acting Chairperson

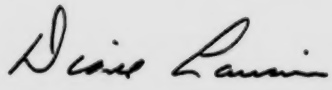
As Acting Chairperson for the Canadian Forces Grievance Board (CFGB), I hereby present the second Departmental Performance Report for the Canadian Forces Grievance Board (CFGB), for the period ending March 31, 2003.

I have had the good fortune, as the Board's Vice-Chairperson for more than three years, to participate in the growth and development of a unique organization. And if I were asked to describe my time with the Board, I could sum it up best by using the terms *fulfilling* and *challenging* to describe the experience.

I say fulfilling because I stand firm in the belief that the Board has and will continue to have a positive impact on the improved grievance resolution process and that its work will result in improved conditions of work for members of the Canadian Forces. I use the term challenging because the Board has had to contend with many competing obligations during its first few years of operation and this has impacted on our progress.

Today, as Acting Chair, my priority for the organization is to attain as soon as possible a steady-state of operations that will permit the review of grievances in the timeliest manner possible. To this end the Board has adopted a strategy that will, amongst other things, allow it to complete its staffing and successfully streamline its grievance process. The Board will also be finalizing its corporate infrastructure and management frameworks, so that it will be able to operate more efficiently and effectively as an administrative tribunal.

The Board has made great strides this past year and although there is still much to accomplish in terms of reaching our full potential, it is thanks to the dedication and commitment of the Board's employees that I know we will be able to attain them before long.



Diane Laurin
Acting Chairperson

## Section I – Background, Context and Strategies

### The Canadian Forces Grievance Board - Raison d'être

#### *Contributing to Public Policy Values*

The Canadian Forces Grievance Board (CFGB) is an independent, administrative tribunal that was created through amendments to the *National Defence Act* approved on December 10, 1998. The need for such an organization was spawned beginning in 1980, when the Supreme Court of Canada affirmed the need for a separate parallel system of justice to meet the unique requirements of military discipline. In 1997 the tabling of two reports on the Code of Service Discipline, coupled with the Somalia Commission of Inquiry report, clearly confirmed the need to separate, on an institutional basis, the military's system of investigative, prosecutorial, defence and judicial functions. This happened at a time when growing media coverage on military discipline issues was no doubt seen to be compromising the government's public policy values of equity, transparency and fairness for all.

While the Board's day-to-day role is to review individual grievances and submit findings and recommendations to the CDS, its role in support of the public good is much broader in scope. The creation of the Board demonstrates the Government of Canada's desire to put in place the most efficient and transparent grievance process possible in order to contribute to improved conditions of work in the Canadian Forces.

The amendments made to the *National Defence Act*, concerning the grievance review process, were aimed at making the whole process simpler and shorter for members of the Canadian Forces. Prior to the amendments, the process was perceived as involving too many levels of review, leaving the perception that it was slow and inefficient. In addition, the process was seen as being too closely linked to the chain of command and lacking any external input.

#### *Exercising Powers in Accordance with the Public Interest*

The role of the Board is to conduct an expeditious, objective and transparent review of grievances with due respect for each individual member of the Canadian Forces, regardless of rank or position. The Board has powers of a quasi-judicial nature: to summon civilian or military witnesses, as well as order the production of documents. Hearings of the Board would be held in private, unless the Chairperson, having regard to the interests of the persons participating in the hearing and the interest of the public, directs that the hearing or any part of it be held in public.

Administrative tribunals provide a mechanism outside the court system for an efficient and expeditious resolution of complex matters. Acting independently, they have the power to regulate, make recommendations or decisions through enabling statutes of Parliament. Such powers permit a tribunal to determine the scope of rights and obligations in a particular field of expertise. Further, these powers must be exercised in accordance with the public interest and the specific circumstances prevailing in the tribunal's area of activity.

As an administrative tribunal, the CFGB must be transparent to the public but above all to the CDS and military personnel, as it addresses Canadian Forces' grievances. The Board is accountable to Parliament through annual reporting tabled through the Minister of National Defence.

The Board is made up of a Chairperson, a full-time Vice-Chairperson, a part-time Vice-Chairperson and four part-time Members. All are appointed by Governor-in-Council, for terms not exceeding four years. Experts in the fields of labour relations, human resources, administrative law and military law, support the Board in its work.

### *Work of the Board*

The Board officially opened its doors and began operations on June 15, 2000, when it received its regulatory authority. The importance of its role is highlighted by the fact that the CF is the single largest employer nationally (approximately 80, 000 members, including the Reserves), with operations in Canada and abroad.

Prior to the amendments to modernize the *National Defence Act*, there could have been up to seven levels of review in a grievance process. The *Act* now provides for only two levels of authority in reviewing grievances, thus making the whole process simpler and shorter. The first level is the initial authority in a position to review the grievance and grant redress. Any grievor who is not satisfied with this initial decision may submit an application for review to the CDS, who represents the second and final level in the grievance procedure.

Any officer or non-commissioned member of the Canadian Forces who has been aggrieved by a decision, act or omission in the administration of the affairs of the Canadian Forces is entitled to submit a grievance before the effective date of his/her release from the Canadian Forces.

All grievances referred for CDS adjudication are sent to the Director General, Canadian Forces Grievance Authority (DGCFGA). The DGCFGA office is within the chain of command and is responsible for referring to the adjudicating authority all grievances related to performance appraisals, promotions, postings, training and other career related issues.

The Chief of the Defence Staff shall refer to the Grievance Board any grievance relating to the following: a) administrative action resulting in the forfeiture of, or deductions from, pay and allowances, reversion to a lower rank or release from the Canadian Forces; b) the application or interpretation of Canadian Forces policies relating to expression of personal opinions, political activities and candidature for office, civil employment, conflict of interest and post-employment compliance measures, harassment or racist conduct; c) pay, allowances and other financial benefits; and d) the entitlement to medical care or dental treatment.

The CDS shall also refer every decision or act of the CDS in respect of a particular officer or non-commissioned member to the Board for its findings and recommendations.

The CFGB makes findings and recommendations to the CDS regarding grievances that are referred to it but final decision power rests with the CDS. However, while the recommendations do not bind the CDS, he shall include the reasons for not having done so in the decision respecting the disposition of the grievance.

### *Justice Based on Law*

The Board plays a unique role in regard to the Canadian Forces' grievance review process. The Board ensures military personnel are considered fairly when reviewing grievances, carefully balancing their rights against the legal and operational requirements of the Canadian Forces.

Labour law in the military context requires some adaptation. The conditions of employment in the Canadian Forces are unilaterally set by regulations and subject to the authority of the CDS and, to a certain extent, may involve the exercise of Royal Prerogative.

The Board has only been in existence for a relatively short time, there was little existing jurisprudence on which the Board could base its findings and recommendations. Therefore, the Board had to undertake research into the decisions made by the courts and the precedents established by other quasi-judicial bodies, with a view to adapting these to the unique military context. The Board's findings and recommendations may lead to amendments to existing regulations or other systemic changes affecting many individuals in the Canadian Forces.

## Major Factors Influencing the Board and Key Relationships

There are external and internal factors impacting on the Canadian Forces Grievance Board.

**The external factors are as follows:**

- The CFGB is a relatively new organization in government and there likely exists a degree of scepticism among members of the military that the Board will actually make a positive difference in the resolution of grievances.
- The Board has to conduct thorough and balanced research and analysis for both sides in the grievance, in order to make impartial findings and recommendations on the issues.
- There exists a certain degree of confusion, at large, about the different players overseeing the same or similar matters on behalf of the military, i.e., Director General, Canadian Forces Grievance Authority (DGCFGA), the Military Police Complaints Commission (MPCC), Conflict Management Program (CMP) and the Office of the Ombudsman at National Defence.
- Many grievors do not make a distinction as to where a grievance is in the review process, therefore, if there are delays at any point in the process, either before or subsequent to the CFGB having received a grievance and sending its findings and recommendations to the CDS this can negatively impact on the Board's image and credibility.
- Some grievors go to various sources at once, likely hoping to increase their chances of success in resolving their grievances. For example, they may file a formal grievance and also lodge a complaint with the Office of the Ombudsman at National Defence or the Canadian Human Rights Commission (CHRC).
- A review of the legislation that created the Board is scheduled to be completed within five years of its enactment (December 2003) and the Board had to be prepared in order to participate in the review of the Act in a meaningful way.
- As in the case of many small organizations, while delivering against its mandate the Board must also comply with various central agency initiatives and reporting requirements; these take up valuable time and consume scarce resources.

**The internal factors are:**

- The CFGB has a sound grievance review process that ensures quality findings and recommendations are submitted to the CDS. Our current challenge is to continue to review grievances fairly, yet complete them more expeditiously. It can take a considerable amount of time to ensure the most correct course when making findings and recommendations, however, the precedents established could very well apply in the resolution of future grievances.
- The organization requires knowledge workers with highly developed skills and abilities, and recruiting and retaining these scarce and highly sought resources has proved to be a challenge. Also, key management positions had not yet been filled by the end of fiscal year 2002-03 and this impeded the Board's progress in a number of areas.
- Arriving at a steady-state of operation has proven to be a greater challenge than had been originally envisaged. This has created a certain degree of organizational instability that has impacted on the ability to retain employees.

### *Risk Assessment*

Members of the CFGB management team conducted a risk assessment analysis to determine where they were at greatest risk as an organization, and also focussed on the strategic and operational risks they could possibly face. The loss of corporate memory is the greatest operational risk to the Board yet retaining highly sought and scarce resources presents a considerable human resource management challenge.

The key strategic risks are:

1. Not obtaining an increase in its funding, which would severely compromise the Board's future operations;
2. Continuing confusion regarding the different players involved in matters affecting the well-being of military members.

### *Stakeholders*

There are a number of external stakeholders with a vested interest in the operations of the CFGB. First, in order of importance, are: the CDS, members of the military and the Parliamentarians representing all Canadians. Next are the Director General, Canadian Forces Grievance Authority (DGCFGA), who has a key administrative role in the formal grievance process, the Judge Advocate General (JAG), the Conflict Management Program (CMP) and the Office of the Ombudsman at National Defence. And finally, other interested stakeholders include: former military members; veterans' associations and the families of both former and current members of the military; the Department of Justice, other quasi-judicial tribunals; the central agencies in government and specialized media and military opinion leaders.

As stated previously in the context section of this report, the Canadian Forces is the single largest employer in Canada. It is thus easy to understand the significance of the CFGB's role not only for individual grievors in the military, but for the Canadian Forces overall and their families.

### *Administrative Collaboration*

The Board is an administrative tribunal with powers of a quasi-judicial nature whose relationship with the Canadian Forces is one that is based on the legal requirements set out in the *National Defence Act*. However, the Board does not work in isolation. It works in a cooperative fashion with the Department of National Defence (DND) and the Canadian Forces by sharing information and best practices in order to improve the overall grievance review process for members of the Canadian Forces.

## Strategic Outcomes

Contribution to increased confidence among members of the Canadian Forces that the principles of fairness and integrity underlie the administrative justice system within the military and contribution to improved conditions of work in the Canadian Forces, through the fair and impartial review of grievances.

**Results**

1. The CDS and members of the Canadian Forces recognize that the Board's findings and recommendations are objective, timely, fair and impartial.
2. The work of the Board has a positive impact on the conditions of work for military personnel and contributes to a better understanding and application of regulations, policies and guidelines governing the conditions of work in the Canadian Forces.
3. Members of the Canadian Forces express confidence in the principles that underlie the administrative justice system within the military.

**Strategies**

***1. Professional Development***

In a knowledge-based organization, employees are both the organization's engine and key resource. Such is the case for the CFGB. In order to do its grievance review work effectively, the Board's hiring and training programs must reflect the Board's professional skills sets requirements.

***2. Knowledge Management***

The acquisition, sharing, use and retention of knowledge are key to both continuous learning and the development and maintenance of expertise in a knowledge-based organization.

***3. Communications***

The Board is a young organization whose mandate and work needs to be communicated in order to develop confidence in the role it plays and to help raise confidence among members of the Canadian Forces in the military's administrative justice system.

***4. Effective Leadership***

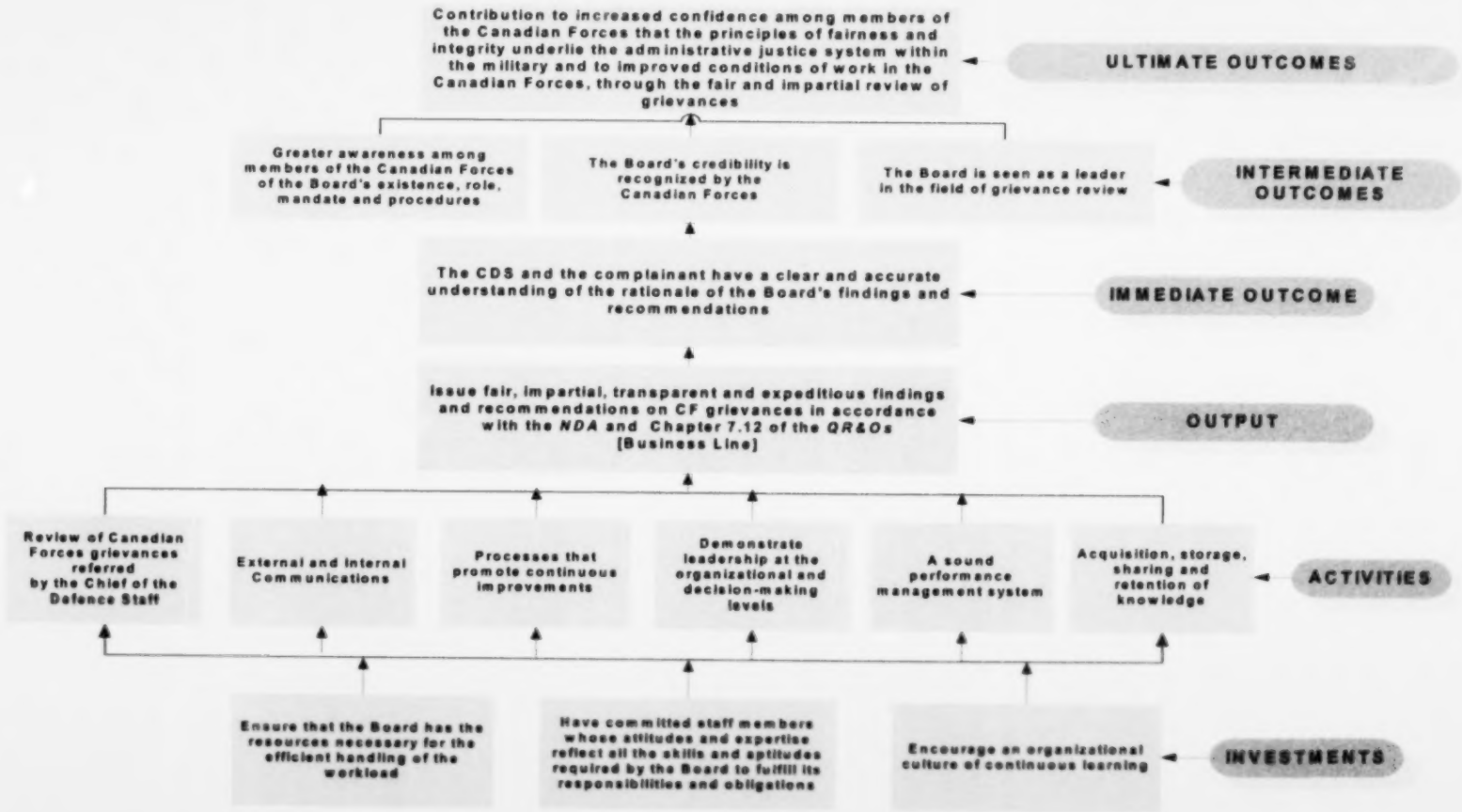
An organization is only as good as the way it is led and managed. To operate effectively and deliver results to Canadians efficiently, modern comptrollership practices must prevail at the Board.

***5. Sound Performance Management***

In order to demonstrate that the Board is effectively serving the CDS, members of the military and the Canadian public, means of assessing the Board's performance must be in place on several fronts.

## Section II – Results Chain and Utilization of Resources

The Board's results chain is presented to show how the foregoing contribute to the Board's fulfillment of its mandate and ultimately the achievement of its longer-term outcomes.


Contribution to increased confidence among members of the Canadian Forces that the principles of fairness and integrity underlie the administrative justice system within the military and to improved conditions of work in the Canadian Forces, through the fair and impartial review of grievances
ULTIMATE OUTCOMES
Greater awareness among members of the Canadian Forces of the Board's existence, role, mandate and procedures
The Board's credibility is recognized by the Canadian Forces
The Board is seen as a leader in the field of grievance review
INTERMEDIATE OUTCOMES
The CDS and the complainant have a clear and accurate understanding of the rationale of the Board's findings and recommendations
IMMEDIATE OUTCOME
Issue fair, impartial, transparent and expeditious findings and recommendations on CF grievances in accordance with the NDA and Chapter 7.12 of the QR&Os [Business Line]
OUTPUT
Review of Canadian Forces grievances referred by the Chief of the Defence Staff
External and Internal Communications
Processes that promote continuous improvements
Demonstrate leadership at the organizational and decision-making levels
A sound performance management system
Acquisition, storage, sharing and retention of knowledge
ACTIVITIES
Ensure that the Board has the resources necessary for the efficient handling of the workload
Have committed staff members whose attitudes and expertise reflect all the skills and aptitudes required by the Board to fulfill its responsibilities and obligations
Encourage an organizational culture of continuous learning
INVESTMENTS

### ❖ INVESTMENTS

As can be seen in the results-based Logic Model, the Board could not operate without the necessary investments, namely funding to operate as a quasi-judicial administrative tribunal.

### ❖ OUTPUT

The Board's output is the review of grievances submitted by members of the Canadian Forces and referred by the CDS.

### ❖ IMMEDIATE OUTCOME

The immediate outcome of the Board's work is that the grievor and the CDS have a clear and accurate understanding of the rationale of the Board's findings and recommendations. Most importantly, the findings and recommendations submitted by Members of the Board must be seen by both parties to be impartial, fair and transparent.

### ❖ INTERMEDIATE OUTCOMES

The intermediate outcomes of the Board's work will be achieved over a five-year horizon.

### ❖ ULTIMATE OUTCOMES

Its strategic outcomes reflect the long term enduring results for Canadians that should be expected, given the context in which the Board was created.

In so far as performance measurement is concerned, the Board planned to complete the it's Results-based Management Accountability Framework (RMAF), and to determine specific performance indicators for the organization, by the spring of 2003. A draft RMAF has been completed, however, finalization of the framework had to be deferred to the fall of 2003. Thus, a mid-term program evaluation intended to take place in the summer of 2003, will now take place later in fiscal year 2004-2005.

Of special note is the fact that the Board's key stakeholders were consulted in the development of the Board's draft RMAF, namely, the Chief of the Defence Staff, the office of the Judge Advocate General, the Director General, Canadian Forces Grievance Authority and the Assistant Deputy Minister (Human Resources – Military).

The Board is able to report significant progress made in the area of performance standards. It produced a draft *Guidelines and Standards manual for the Grievance Operations* that contains the quality standards for conducting grievance analyses, and for producing findings and recommendations. In addition, the manual contains a framework for client service and the development of service standards, which is designed to guide the Board in completing its client services strategy.

In addition, as part of the development of a comprehensive performance management system, the Board acquired the tools, which should allow it to conduct Activity-Based Cost management. Taken together, all the Board's initiatives will result in an integrated performance measurement, management and reporting system, which will tie quality, level of service, quantity, effectiveness and cost together, providing a complete snapshot of performance.

## Activities and Outputs

Confirmation of additional funding came at a late stage in the fiscal year. As a result, a number of planned initiatives could not be realized.

The additional funding for staffing was not entirely used. New grievance officers did not come on board until late in the fiscal year. The Board was unable to offer as many permanent positions as would have been desirable because of insufficient funding in its annual reference level for future years. A number of the successful candidates were reluctant to accept term positions, without a guarantee of future permanent employment; for the same reasons, many of the employees who had been on temporary assignment at the Board left the organization. CFGB's experience thus far, in recruiting qualified grievance officers, has shown that their specialized type of expertise is not in abundant supply in the market place.

***Total Expenditures to March 31, 2003***

| | |
|---|---|
| Salaries | 3,321,216 |
| Employee Benefit Plans | 564,017 |
| Travel & Transportation | 107,029 |
| Telecommunication Services (para 3.) | 202,281 |
| Postage & Freight | 14,561 |
| Communications & Printing | 30,256 |
| Professional & Special Services (para 1.) | 3,016,925 |
| Training & Professional Dues | 46,109 |
| Rentals | 57,511 |
| Office Rent & Fit-up (para 1.) | 501,772 |
| Repair of Machinery & Equipment | 18,761 |
| Materials & Supplies | 50,909 |
| Computer & EDP Equipment (para 2.) | 318,205 |
| Office Furniture (para 2.) | 318,706 |
| Information Technology/Information Management (para 4.) | 327,618 |
| **Grand Total** | **8,895,876** |

1. The main expenditures for professional and special services were for those items listed immediately below. Figures have been rounded out to the nearest thousandth dollar.

| | |
|---|---|
| 1, 040 | for the costs of the move: construction, renovation costs, etc. |
| 451 | in direct support of line operations activities |
| 287 | for translation services, mostly for the Board's F&R |
| 656 | to complete various activities related to start-up |
| 173 | for Modern Comptrollership initiatives |
| 121 | for information technology consultants |
| 96 | for temporary help services |
| 78 | for pay administration services obtained through PWGSC |

2. The cost of furniture and computer equipment is related to the move and new offices.

3. The telecommunication services cost includes a $112 K GTIS service charge for the telephone lines.

4. The information technology/information management costs are consistent with CFGB's on-going systems and database management costs.

## Section III – Performance Discussion

### Report on Grievance Operations

As a new organization and a key player in the grievance process' evolution, the last few years have proven to be invaluable to the Board's organizational development and business strategy. To date, much of what the Board has learned has been systematically funnelled into three key areas: increased procedural efficiency, the establishment of principles and precedents, and the maintenance of quality findings and recommendations.

Three important developments have been instrumental in this respect: an improved intake system, an electronic case management system and a series of internal precedents.

#### *Improved Intake Process*

The addition of an intake officer has helped to improve the intake process at the front end. Once the Board's registrar has received a grievance file, the intake officer assures whether the grievance was sent to the Board under the proper authority, whether it is within the Board's jurisdiction and whether all the necessary supporting documentation is in the file.

#### *Alternative means of redress*

The intake process also provides the opportunity for a grievance file to be evaluated according to whether or not it could be resolved by another means of redress. In the autumn of 2002, the Board began a pilot project called *Preliminary Neutral Assessment* (PNA). PNA is designed to be a help to parties involved by offering them an impartial and informed opinion concerning the merits of their respective positions. Of 20 files that were originally identified for the pilot, 18 grievances from 14 separate grievors were retained. Following a series of negotiations, 7 grievances, were withdrawn and the CDS approved the Board's proposed resolution for 10 of the grievances.

#### *Electronic Case Management System*

The Board has also refined a fully operational electronic case management system that tracks the cases throughout the review process. This system is a crucial tool for collaboration and information sharing among Board staff. The system also allows for comparisons, analyses of trends, and incorporates all past cases the Board has reviewed so that precedents and supporting documentation are readily available. This knowledge enabling technology assists the Board in its strategic planning and decision-making by allowing case and cost analyses, both equally important in resource allocation decisions.

### *Internal Precedents*

The Board is now at a stage where an inventory of internal precedents has been established and now benefits from its own library of cases and internal precedents, thereby saving valuable time in research and analysis.

### *Recommendations for Systemic Change*

The Board has reviewed cases addressing a number of issues, including entitlement to medical care, suspension of a grievance, and relocation, where the issues addressed affected a greater number of people than the individual grievor. As a result, the Board has issued findings and recommendations that propose changes to Canadian Forces regulations and policies aimed at ensuring more equitable treatment of all Canadian Forces members.

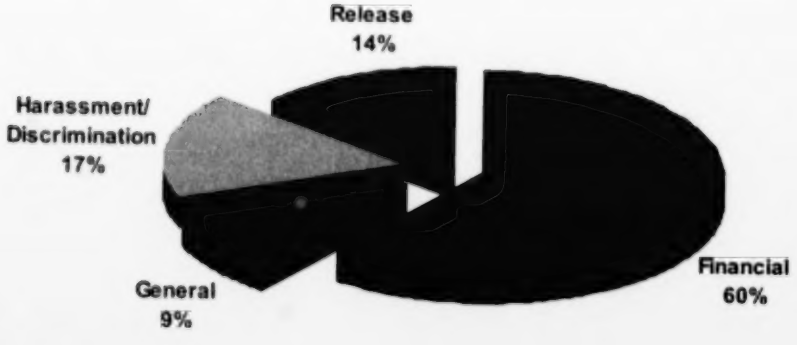
A report on systemic issues that the CDS has asked Department of National Defence authorities to examine in 2002, based on the Board's findings and recommendations, is provided in Chapter 2 of the CFGB's 2002 Annual Report http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/annual_report_2002-e.html

### *Grievances Reviewed in FY 2002-2003*

From 1 April 2002 to 31 March 2003, the Board rendered 347 findings and 174 recommendations, related to 131grievance cases.

At 31 March 2003, 297 grievance cases were under review at the Board at various stages.

By 2002-2003 fiscal year-end, the total number of grievances received at the Board was 181. Of that total, 109 dealt with financial matters; 31 with harassment and/or discrimination; 25 with releases; and 16 with general matters. More specific detail on the nature of these grievances can be found in Annex C.



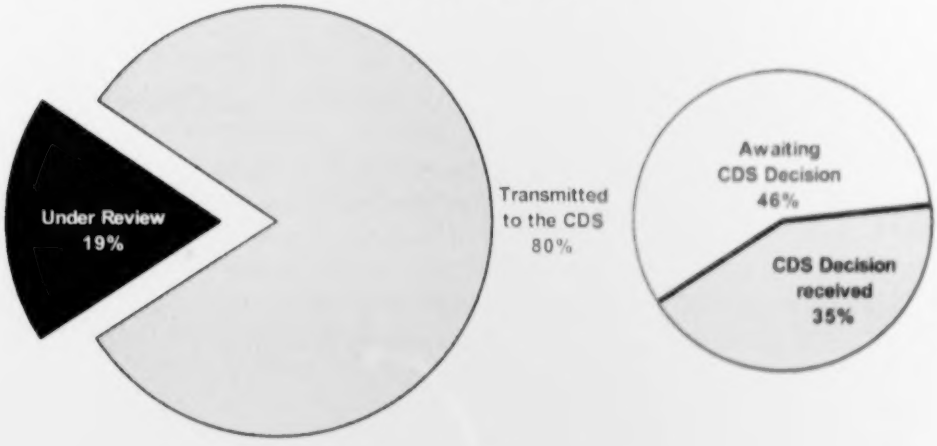
## Major Challenges

A major challenge for the Board was to arrive at its anticipated steady state of operations. Two and a half years is a relatively short period in which to establish an effective operation in a new government organization and to implement a sound case management process and procedures. However, the Board now has in place all of its organizational components.

### *Status of Grievances Predating June 2000*

Since its inception the Board undertook to issue findings and recommendations on both new grievances received at the Board and those grievances outstanding from the previous system[1]. In this respect, the Board was overly optimistic in its 2001 predictions[2]; the Board anticipated finishing reviewing grievances from the former system by the end of fiscal year 2001-02, provided they were all received by 1 April 2001. To date, not all outstanding grievances have been completed, but the case inventory is significantly diminishing. The total number of cases at April 1, 2001 was 205 of which 167 have been completed and 38 remain under review (status as of June 30, 2003).

**Cases from the former system received to April 1, 2001**
Status as of June 30, 2003




| | |
|---|---|
| Under Review | 38 |
| Awaiting CDS Decision | 96 |
| CDS Decision received | 71 |
| **TOTAL** | 205 |

[1] Grievances that were being reviewed at different levels in the Canadian Forces or were awaiting a decision by the CDS at the time the amendments to the *National Defence Act* came into force.
[2] 2001-02 Report on Plans and Priorities and CFGB Annual Report 2000

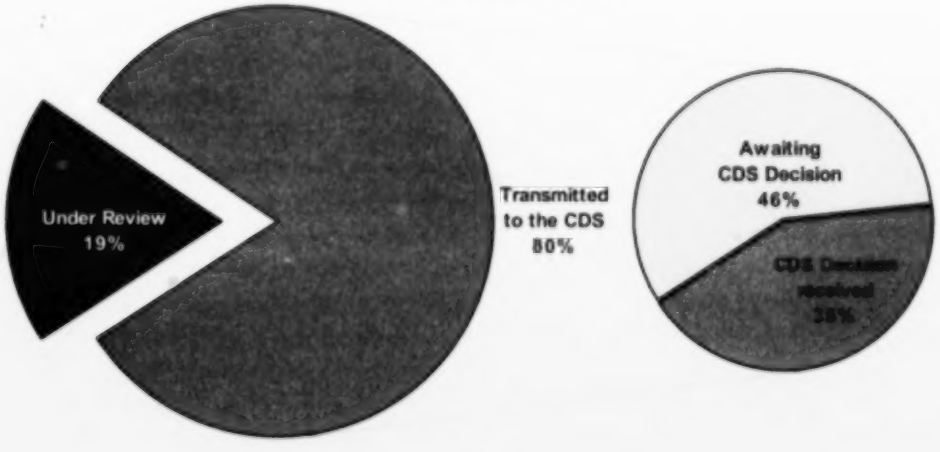
## Major Challenges

A major challenge for the Board was to arrive at its anticipated steady state of operations. Two and a half years is a relatively short period in which to establish an effective operation in a new government organization and to implement a sound case management process and procedures. However, the Board now has in place all of its organizational components.

### *Status of Grievances Predating June 2000*

Since its inception the Board undertook to issue findings and recommendations on both new grievances received at the Board and those grievances outstanding from the previous system[1]. In this respect, the Board was overly optimistic in its 2001 predictions[2]; the Board anticipated finishing reviewing grievances from the former system by the end of fiscal year 2001-02, provided they were all received by 1 April 2001. To date, not all outstanding grievances have been completed, but the case inventory is significantly diminishing. The total number of cases at April 1, 2001 was 205 of which 167 have been completed and 38 remain under review (status as of June 30, 2003).

**Cases from the former system received to April 1, 2001**
Status as of June 30, 2003

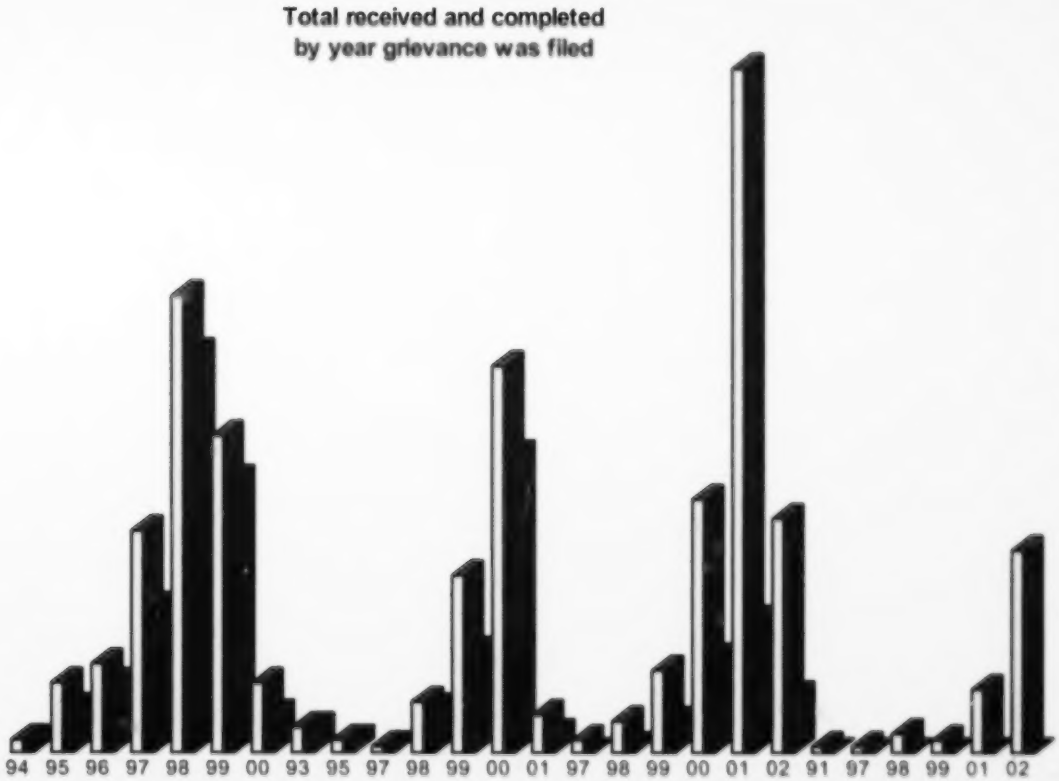



| | |
|---|---|
| Under Review | 38 |
| Awaiting CDS Decision | 96 |
| CDS Decision received | 71 |
| **TOTAL** | 205 |

[1] Grievances that were being reviewed at different levels in the Canadian Forces or were awaiting a decision by the CDS at the time the amendments to the *National Defence Act* came into force.

[2] 2001-02 Report on Plans and Priorities and CFGB Annual Report 2000

With respect to outstanding grievances, the Board continues to receive cases that were filed prior to when the Board began operations in June 2000, and it cannot predict if and when more of these will come. As of 30 June 2003, the Board received 296 cases from the former system of which 92 remain to be completed.




Still having to work on grievances that were filed during the time the former review system was in place delays the Board from working on more current grievances.

### *Staff Recruitment and Retention*

Cases received by the Board are complex, rarely easy to resolve, and involve much research and analysis by grievance officers and legal advisors, and deliberation by Board Members. The organization requires highly qualified staff in its particular field of specialization; however, finding and retaining expert staff proved to be more of a challenge than had been anticipated. The majority of candidates sought permanent positions yet the Board could not provide long-term guarantees until it had completed its staffing processes and this had a serious impact on staff retention.

Consequently, the Board had to rely on outside resources, i.e. contract personnel, to accomplish all the work that had to be done. This past year the Board completed the competitive staffing process for grievance officers allowing it to hire from a list of qualified candidates to fill a portion of its positions.

### *Differentiating and Communicating the Board's Role*

The Board recognizes that a fundamental challenge it has faced since 2000 is that of effective communication about its role within the military's grievance system. On several occasions, its role and responsibilities have been confused with those of other administrative bodies, resulting in frustration for some Canadian Forces members. To address this communications challenge, the Board continues to collaborate with other administrative bodies to clarify roles, authorities and responsibilities in the grievance review process, in order to better inform its various stakeholders.

## The Management Agenda

The Board set an ambitious objective for fiscal year 2002-03 to finalize a multitude of tasks that had to be completed so that the Board could be functioning at a steady-state of operations, entering its third year of existence. To achieve this objective meant that numerous and significant projects had to be initiated in the operational areas, i.e. legal services and grievance analysis, and also the functional areas, i.e. human resources, communications, information technology, finance and general administration.

### *Management Improvement Plan*

In keeping with the modern comptrollership framework in the government's *Results for Canadians* agenda, the Board conducted a capacity assessment to determine where it ranked in relation to modern management practices. This exercise led to the identification of a number of areas for improvement, providing the opportunity for the Board to develop a clearly targeted management improvement action plan.

### *Competency Based Human Resource Management*

Within its first year of existence the Board developed an integrated, competency-based human resource framework and plan and in the past year made significant progress in implementing many facets of it. Competency profiles for the majority of positions at the Board are now completed and will be used for recruitment purposes and to develop learning plans. In addition, the design of an employee performance management system is nearing completion. These initiatives are aimed at maintaining a productive and sustainable workforce, consistent with the vision contained in the Public Service's Human Resources Management Framework.

### *Instilling Knowledge Management*

Knowledge management is a key business strategy for the Board. In an organization comprised of professional workers, the acquisition, sharing, use and retention of knowledge are key to the development and maintenance of its expertise. The Board established a number of shared databases that contain the Board's findings and recommendations, its precedents, grievance decisions by the CDS, court decisions, legal opinions and the Board's entire case inventory from the first day it began operations. Thus, employees have at their disposal all the benefits of vast sources of electronically stored information to facilitate their work. Perhaps even more importantly, employees are encouraged to share existing information and any newly acquired knowledge on an on-going basis, in order to augment the organization's expertise overall and to safeguard its corporate memory.

### *Establishing the Communications Function*

One of the most significant challenges before the Board is to communicate with its stakeholders. Yet, prior to March 2002, the CFGB had not completed staffing its communications function, deemed critical to achieving its business objectives. However, last spring the Board was successful in recruiting a team of experienced professionals and, a CFGB communications strategy has been developed.

### *Uniting Staff in One Location*

A final accomplishment in the Management Agenda that is worthy of mention is the move to a new office location in September 2002. In an all-employee session held in June 2001, the common complaint that had been made by employees was the fact that they were housed in separate buildings, a temporary measure that was required when the organization was initially set up. Being located in the same premises has helped increase efficiency in the processing of grievances and the sharing of knowledge among CFGB employees.

## Learning and Improving

The Board is an organization that thrives on learning, and it has taken valuable lessons from the challenges it has had to face in its first few years. Being able to predict the time required to conduct quality analyses of grievances, and to issue findings and recommendations based on sound legal reasoning, is crucial to conducting successful business.

## Section IV – The Road Ahead

The Board's primary task is to review grievances, however, a number of essential activities must be constantly managed in parallel, to properly carry out its mandate. This can best be appreciated by viewing the Board's Logic Model, as illustrated in Section II. It clearly shows the linkages between the Board's investments, activities, outputs and intended outcomes.

In the midst of managing its everyday operations, the ongoing legislation review is an important endeavour for the Board in the year 2003. In addition, the Board will be concentrating its efforts in the five strategic areas below, while remaining focussed on its outputs and outcomes, in order to achieve its intended results for Canadians.

### *Legislation Review*

In accordance with the government's plan to review the *National Defence Act* five years after it was last revised and amended in 1998, the review commenced in early 2003 and will be completed by the fall. Since the *Act* contains the legislation that created the Board, it is essential that the Board play a meaningful role in this exercise. The fundamental *raison d'être* for the Board still remains to ensure the independent, fair, impartial, transparent and expeditious review of grievances referred under the *Act*.

### *Performance Management*

One of the Board's key strategic thrusts has been to put in place a means of monitoring and measuring the Board's performance against its organizational objectives and planned results, in order to be able to systematically determine if it accomplished what it set out to do. In fiscal year 2003-04, the Board intends to complete its performance measurement strategy designed to manage the organization's performance in an integrated way.

### *Modern Comptrollership*

Another important area of work for the Board is in line with the government's modern comptrollership initiative. Board management strongly supports this government-wide initiative and has identified several priority actions to align the Board's practices with modern management practices. In this respect the Board is participating in several cluster groups, involving different departments and/or agencies, the purpose of which is to study various issues such as risk management, integrated management controls and the evaluation function in small agencies.

### *Professional Development*

The Board recognizes that capitalizing on the intellectual resources of its employees is key to achieving the organization's objectives. It is for this reason that one of its prime investments will be in the area of continuous learning. The Clerk of the Privy Council has made learning a top priority for federal government workers and the Board is pleased to

follow suit. By the end of fiscal year 2003-04, every permanent employee, who so desires, will have an individual learning plan to follow and this will further the Board's aim of instilling a continuous learning culture in the organization.

### *Knowledge Management*

Knowledge management will continue to be a key strategic thrust at the Board. A large amount of information related to the Board's work is available. This information is transformed into valuable knowledge, which can be used by employees to further the work of the organization. Knowledge becomes more valuable the more it is shared and allows the organization as a whole to learn, to adapt and to become better at what it does.

### *Communication*

When the Board was created in the year 2000 it recognized, at the outset, that establishing credibility among its stakeholders was critical to its success. The primary aim of the Board's external communications strategy is to make the work of the Board known. Various communication initiatives will be implemented to develop a greater awareness among members of the Canadian Forces of the Board's existence and to demonstrate how it is contributing to the improved grievance review process in the military.

## Moving Forward

The Board has made an interesting journey since its 2000 inauguration. In that time, it has matured in several key areas: adopting practices for administrative efficiency; implementing effective stewardship practices; developing excellence and expertise in the area of grievance analysis while upholding fairness, transparency and impartiality; contributing to improved staff relations in the Canadian Forces and fostering an organizational culture of continuous learning. It has not been without its challenges however, but lessons have been learned, relationships have been forged and results have been achieved. And when future challenges rise up to test the Board, they will be met with additional experience, expertise and an undaunted sense of purpose.

More than two years later, the Board stands firm in its belief that it will have a positive impact on the improved grievance resolution process and on the conditions of work for military personnel. Its guiding principles remain its mission, vision and values all from which flow the strategies that will bring the organization into 2003-04 and beyond (Annex B).

# Section V – Financial Tables

## Table 1 - Summary of Voted Appropriations

| **Financial Requirements by Authority** ($ thousands) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **2002-2003** | | |
| **Vote** | | **Planned Spending** | **Total Authorities** | **Actual** |
| | Canadian Forces Grievance Board | | | |
| 15 | Operating expenditures | 8,134* | 11,237 | 8,896 |
| | Capital expenditures | | | |
| | Grants and Contributions | | | |
| (S) | Salary and motor car allowance | | | |
| (S) | as required | | | |
| | Total for the Board | 8,134 | 11,237 | 8,896 |

Total authorities correspond to the Main Estimates plus all supplementary estimates. In addition, CFGB received $60K from the Treasury Board for the Modern Comptrollership initiative.

* CFGB's currently approved annual reference level is $6.134 million

## Table 2 - Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

| **Departmental Planned versus Actual Spending** ($ thousands) | | | |
|---|---|---|---|
| | **2002-2003** | | |
| Review of Canadian Forces grievances referred by the Chief of the Defence Staff | **Planned Spending** | **Total Authorities** | **Actual Spending** |
| FTEs | 67 | 67 | **46** |
| Operating | 8,134 | 11,237 | **8,896** |
| Capital | - | - | **-** |
| Grants & Contributions | - | - | **-** |
| Total Gross Expenditures | 8,134 | 11,237 | **8,896** |
| Less:<br>Respendable Revenues | - | - | **-** |
| Total Net Expenditures | 8,134 | 11,237 | **8,896** |
| Other Revenues and Expenditures | - | - | **-** |
| Non-respendable Revenues | - | - | **-** |
| Cost of services provided by other departments | 325 | 325 | **249** |
| Net Cost of the Program | 8,459 | 11,562 | **9,145** |

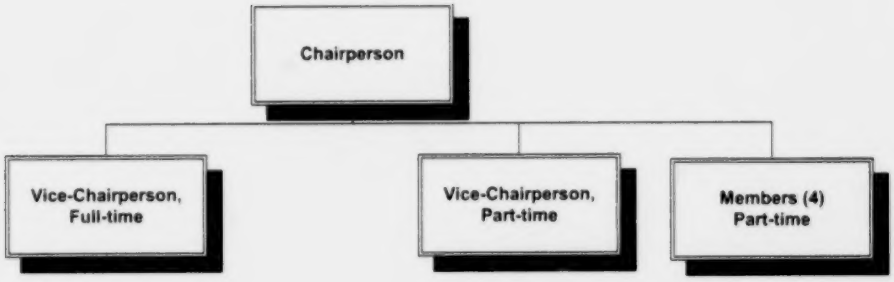
For a detailed explanation of resource utilization in 2002-2003, please see Section II of this report.

## Table 3 - Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

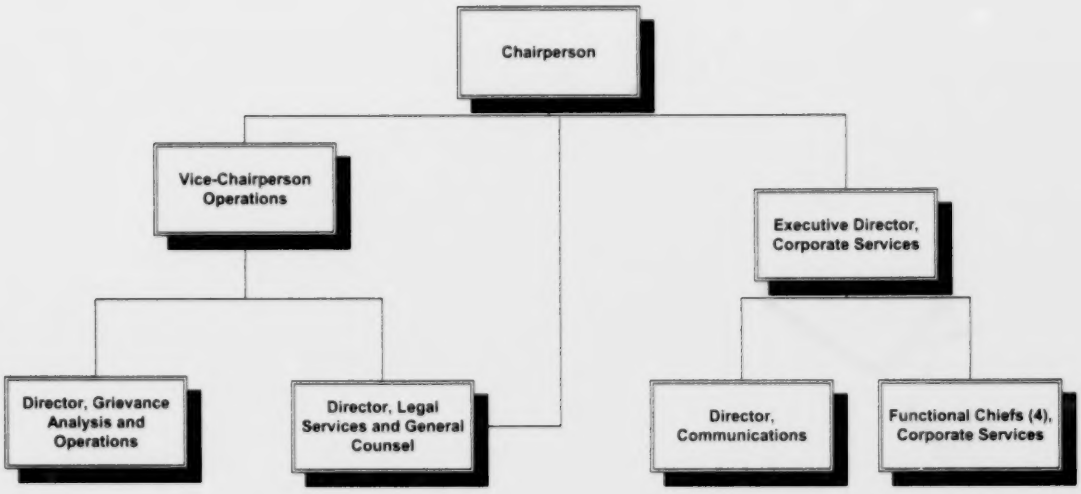
| **Historical Comparison of Departmental Planned versus Actual Spending** ($ thousands) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **2002-2003** | | |
| Review of Canadian Forces grievances referred by the Chief of the Defence Staff | **Actual 2001-2002** | **Planned Spending** | **Total Authorities** | **Actual** |
| Canadian Forces Grievance Board | 7,063 | 8,134 | 11,237 | 8,896 |
| Total | 7,063 | 8,134 | 11,237 | 8,896 |

# Annex A – CFGB Organization Charts

### *Board Members*




### *The Management Team*



# Annex B – Mission, Vision and Values

## *Mission, Vision and Values of the Canadian Forces Grievance Board*

### *Mission*

To review grievances fairly, impartially, in a timely manner, and as informally as possible, in order to contribute to an improved grievance resolution process in the Canadian forces.

### *Vision*

The Board's grievance review skills and expertise will be recognized through the quality of its findings and recommendations.

*This will be realized when:*

- *The principles of integrity and fairness guiding the Board create a climate of confidence in members of the Canadian Forces;*
- *Members of the Canadian Forces are confident that the Board's findings and recommendations are objective, timely, fair and impartial;*
- *The work of the Board has a positive impact on the conditions of work for military personnel and contributes to a better understanding and application of regulations, policies, and guidelines;*
- *Other public agencies, in Canada and abroad, consult the Board regarding their own grievance management and review processes.*

### Organizational Values

- Provide efficient quality service that is impartial and fair;
- Treat individuals with respect and professionalism;
- Establish a learning environment while ensuring accountability and creativity;
- Value its personnel;
- Promote open communication, teamwork and a spirit of collegiality with a view to achieving a common goal;
- Respect the role and contribution of the military to Canadian society.

### Individual Values

- Carry out work with integrity, professionalism, and loyalty;
- Promote communication, teamwork and respect for others;
- Respect the principles regarding confidentiality and absence of conflict of interest;
- Seek to develop knowledge and skills.

## Annex C – Breakdown of cases by category of grievances

**Category of cases received April 1, 2002 to March 31, 2003.**

| Financial | Total |
|---|---|
| Allowances | 10 |
| Various (e.g., severance pay, etc.) | 9 |
| Benefits | 22 |
| Pay | 12 |
| Pension | 3 |
| Pay and pension | 1 |
| Pay and Other | 3 |
| No Subcategory | 49 |
| **Subtotal** | **109** |
| **General** | **Total** |
| Various | 7 |
| Other career action | 2 |
| Other career action and Other | 1 |
| Medical-Dental | 1 |
| No Subcategory | 5 |
| **Subtotal** | **16** |
| **Harassment/Discrimination** | **Total** |
| Other | 1 |
| Abuse of authority | 4 |
| Sexual and Abuse of authority | 1 |
| No Subcategory | 25 |
| **Subtotal** | **31** |
| **Release** | **Total** |
| Various other reasons | 2 |
| Medical | 4 |
| Universality of Service | 1 |
| Unsatisfactory service | 2 |
| Medical and Universality of Service | 1 |
| No Subcategory | 15 |
| **Subtotal** | **25** |
| **Grand Total** | **181** |

## Annex C – Breakdown of cases by category of grievances

**Category of cases received April 1, 2002 to March 31, 2003.**

| Financial | Total |
|---|---|
| Allowances | 10 |
| Various (e.g., severance pay, etc.) | 9 |
| Benefits | 22 |
| Pay | 12 |
| Pension | 3 |
| Pay and pension | 1 |
| Pay and Other | 3 |
| No Subcategory | 49 |
| **Subtotal** | **109** |
| **General** | **Total** |
| Various | 7 |
| Other career action | 2 |
| Other career action and Other | 1 |
| Medical-Dental | 1 |
| No Subcategory | 5 |
| **Subtotal** | **16** |
| **Harassment/Discrimination** | **Total** |
| Other | 1 |
| Abuse of authority | 4 |
| Sexual and Abuse of authority | 1 |
| No Subcategory | 25 |
| **Subtotal** | **31** |
| **Release** | **Total** |
| Various other reasons | 2 |
| Medical | 4 |
| Universality of Service | 1 |
| Unsatisfactory service | 2 |
| Medical and Universality of Service | 1 |
| No Subcategory | 15 |
| **Subtotal** | **25** |
| **Grand Total** | **181** |

# Annex D – Other Information

## Contacts for Further Information and Web Site

**Françoyse Laurin**
Executive Director
Canadian Forces Grievance Board
Telephone: (613) 996-7027
Email : laurinf@cfgb-cgfc.gc.ca

**Canadian Forces Grievance Board**
Toll free telephone: 1 877 276-4193
Toll free fax: 1 866 716-6601

Fax: (613) 996-6491
(613) 995-8201
(613) 992-6979

Web Site: http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/

## Statutory Annual Reports and Board Reports

The following documents can be found on the Board's Web Site:

**Reports on Plans and Priorities**

Report on Plans and Priorities 2003-2004 Report on Plans and Priorities 2002-2003

Report on Plans and Priorities 2001-2002

**Annual Reports**

2002 Annual Report (PDF) 2001 Annual Report (PDF)

2000 Annual Report (PDF)

**Performance Report**

Performance Report for period ending Mar 31, 2002

BUDGET DES DÉPENSES

# Comité des griefs des Forces canadiennes

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003

Canada

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

*Le Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante :
www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/86-2003
ISBN 0-660-62366-8

## Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* : *Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp ). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

---

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

**Les observations ou les questions peuvent être adressées à :**
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
**OU à :** rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

# Comité des griefs des Forces canadiennes

# Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003

L'honorable John McCallum, C.P., B.A., Ph.D.
Ministre de la Défense nationale

# Table des matières

**Message de la Présidente intérimaire** ..... **1**

**Section I – Cadre, contexte et stratégies** ..... **2**
Le Comité des griefs des Forces canadiennes - Raison d'être ..... 2
Contribution à l'intérêt public ..... 2
Exercice de pouvoirs conformément à l'intérêt public ..... 2
Travaux du Comité ..... 3
Justice fondée sur le droit ..... 4
Principaux facteurs d'influence et liens importants ..... 5
Évaluation des risques ..... 6
Intervenants ..... 7
Collaboration administrative ..... 7
Résultats stratégiques ..... 8

**Section II – Chaîne de résultats et utilisation des ressources** ..... **9**
Activités et extrants ..... 11
Total des dépenses jusqu'au 31 mars 2003 ..... 12

**Section III – Exposé sur le rendement** ..... **13**
Rapport des activités relatives aux griefs ..... 13
Procédure de réception améliorée ..... 13
Règlement par d'autres recours ..... 13
Système électronique de gestion de cas ..... 13
Précédents internes ..... 14
Recommandations pour un changement systémique ..... 14
Principaux défis ..... 16
Statut des griefs antérieurs à juin 2000 ..... 16
Recrutement et stabilité de l'effectif ..... 18
Distinguer et faire connaître le rôle du Comité ..... 18
Le plan de travail de la direction ..... 19
Plan d'amélioration de la gestion ..... 19
Gestion des ressources humaines axée sur les compétences ..... 19
Environnement de gestion des connaissances ..... 19
Établissement de la fonction de communication ..... 20
Regroupement du personnel au même endroit ..... 20
Apprendre et s'améliorer ..... 20

**Section IV – Vers sa vision** ..... **21**
Examen de la législation ..... 21
Gestion du rendement ..... 21
Modernisation de la fonction du contrôleur ..... 21
Perfectionnement professionnel ..... 22
Gestion des connaissances ..... 22
Communication ..... 22
Aller de l'avant ..... 23

**Section V – Tableaux financiers** ..... **24**
Tableau 1 – Sommaire des crédits approuvés ..... 24
Tableau 2 – Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles 25
Tableau 3 – Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles ..... 26

**Annexe A – Structure organisationnelle du CGFC** ..... **27**

**Annexe B – Mission, vision et valeurs** ..... **28**

**Annexe C – Ventilation des dossiers de griefs par catégorie** ..... **29**

**Annexe D – Autres renseignements** ..... **30**
Contacts pour informations supplémentaires et site Internet ..... 30
Rapports annuels prévus par la *Loi* et autres rapports du Comité ..... 30

# Message de la Présidente intérimaire

En ma capacité de présidente intérimaire du Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC), je présente le deuxième Rapport sur le rendement du Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC), lequel porte sur la période se terminant le 31 mars 2003.

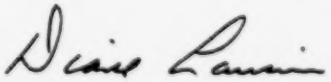
J'ai eu la chance inestimable, comme vice-présidente du Comité depuis plus de trois ans, de participer à la mise sur pied et à la croissance d'une organisation unique. Si on me demandait de décrire le temps passé au Comité, cette description de mon expérience comporterait les mots satisfaisant et exigeant.

Je dis satisfaisant parce que je crois sincèrement que le Comité a et aura un impact positif sur le processus de règlement des griefs et que ses actions contribueront à l'amélioration des conditions de travail des membres des Forces canadiennes. J'utilise aussi le terme exigeant car le Comité a dû s'acquitter de nombreuses obligations concurrentes durant ses premières années d'existence, ce qui a ralenti son progrès.

Aujourd'hui, en tant que présidente intérimaire, ma priorité est d'atteindre le plus rapidement possible le rythme de croisière qui permettra d'examiner les griefs dans des délais plus courts. Pour ce faire, nous avons adopté une stratégie qui nous permettra, entre autres, de compléter rapidement la dotation des postes d'agents de griefs et de simplifier le processus de griefs. Le Comité finalisera également son infrastructure et ses cadres de gestion afin de fonctionner plus efficacement comme tribunal administratif.

Le Comité a fait de grands progrès depuis un an. Il reste beaucoup à faire pour réaliser notre plein potentiel mais grâce à une équipe d'employés talentueux et dévoués, je suis convaincue que nous y parviendrons sous peu.

Présidente intérimaire,



Diane Laurin

## Section I – Cadre, contexte et stratégies

### Le Comité des griefs des Forces canadiennes - Raison d'être

#### *Contribution à l'intérêt public*

Le Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) est un tribunal administratif autonome créé à la suite d'amendements à la *Loi sur la défense nationale* du 10 décembre 1998. La nécessité d'un tel organisme remonte à 1980 lorsque la Cour suprême du Canada a fait valoir la nécessité d'un système de justice parallèle pour répondre aux exigences uniques de la discipline militaire. En 1997, le dépôt de deux rapports concernant le Code de discipline militaire, ainsi que le rapport de la Commission d'enquête sur la Somalie, ont nettement confirmé la nécessité de distinguer, sur une base institutionnelle, le système militaire des fonctions d'enquête, de poursuite, de défense et des fonctions judiciaires. À l'époque, l'intérêt grandissant des médias à l'égard de la discipline militaire pouvait donner l'impression d'une négligence des valeurs d'intérêt public que sont l'équité, la transparence et la justice pour tous.

Si le rôle quotidien du Comité consiste à examiner des griefs individuels et à soumettre des conclusions et recommandations au CÉMD, son rôle à l'appui du bien public est de plus vaste portée. La création du Comité témoigne de la volonté du Gouvernement du Canada de mettre en place le processus de traitement des griefs le plus efficace et transparent possible afin de contribuer à l'amélioration des conditions de travail dans les Forces canadiennes.

Les modifications apportées à la *Loi sur la défense nationale* à propos du processus d'examen des griefs des membres des Forces canadiennes visaient à le simplifier et à l'abréger dans son ensemble. Avant ces modifications, on avait la perception que le processus de redressement des griefs comportait trop de paliers d'examen, ce qui donnait une impression de lenteur et d'inefficacité. De plus, on le jugeait trop étroitement lié à la chaîne de commandement et on déplorait le manque d'intervention externe.

#### *Exercice de pouvoirs conformément à l'intérêt public*

Le Comité a pour rôle de soumettre chaque grief à un examen expéditif, objectif et transparent en respectant chaque membre des Forces canadiennes, peu importe le grade ou le poste qu'il occupe. Le Comité détient des pouvoirs de nature quasi judiciaire : il peut assigner des témoins civils ou militaires à comparaître et exiger le dépôt de documents. Sauf instruction contraire du président, eu égard à l'intérêt des personnes prenant part à l'audience et à celui du public, les audiences du Comité se tiendraient, en tout ou en partie, à huis clos.

Les tribunaux administratifs procurent un moyen extérieur à l'appareil judiciaire de régler des questions complexes de façon efficiente et expéditive. En toute indépendance, les tribunaux ont le pouvoir de régir, de formuler des recommandations ou de prendre des décisions grâce aux lois habilitantes du Parlement. Ces pouvoirs permettent à un tribunal de déterminer la portée des droits et obligations dans un domaine de compétences donné. Par ailleurs, ces pouvoirs doivent être exercés dans l'intérêt public et en tenant compte des circonstances qui prévalent dans la sphère de compétence du tribunal.

En tant que tribunal administratif, le CGFC se doit d'être transparent envers la population en général, mais surtout envers le CÉMD et le personnel militaire, puisqu'il traite les griefs des Forces canadiennes. Le Comité est imputable au Parlement par l'entremise d'un rapport annuel déposé en chambre par le ministre de la Défense nationale.

Le Comité est formé d'un président, d'une vice-présidente à temps plein, d'un vice-président à temps partiel et de quatre membres à temps partiel. Ils sont tous nommés par le gouverneur en conseil pour un mandat d'une durée maximale de quatre ans. Le Comité est appuyé dans ses travaux par des experts en relations de travail, en ressources humaines, en droit administratif et en droit militaire.

### *Travaux du Comité*

Le Comité a officiellement entamé ses travaux le 15 juin 2000 lors de la mise en application de la réglementation afférente. Le fait que les FC aient des opérations au Canada et à l'étranger, en plus d'être le plus gros employeur à l'échelle nationale (avec environ 80 000 militaires incluant les réservistes), permet de mesurer l'importance du rôle que joue le Comité.

Avant que l'on adopte les modifications permettant de moderniser la *Loi sur la défense nationale*, la procédure de redressement des griefs pouvait compter jusqu'à sept paliers d'examen. À l'heure actuelle, la *Loi* ne permet que deux paliers d'examen des griefs, ce qui simplifie et accélère grandement le processus. Le premier palier est l'autorité initiale qui a le pouvoir d'examiner le grief et d'accorder un redressement. Le plaignant qui n'est pas satisfait de cette décision peut soumettre une demande de révision au CÉMD, lequel représente l'instance seconde et finale de la procédure.

Tout officier ou militaire du rang des Forces canadiennes qui estime avoir été lésé par une décision, un geste ou une omission dans le cadre de l'administration des affaires des Forces canadiennes a le droit de déposer un grief avant la date d'entrée en vigueur de sa libération des Forces canadiennes.

Tous les griefs soumis pour la décision du CÉMD sont envoyés au Directeur général, Autorité des griefs des Forces canadiennes (DGAGFC). Le bureau du DGAGFC relève de la chaîne de commandement et a la responsabilité de déférer à l'autorité finale tous les griefs concernant les évaluations du rendement, les promotions, les mutations, la formation et d'autres aspects de la carrière militaire.

Le CÉMD renvoie au Comité des griefs tout grief qui a trait aux questions suivantes : a) les mesures administratives qui émanent de la suppression ou des déductions de solde et d'indemnités, du retour à un grade inférieur ou de la libération des Forces canadiennes; b) l'application et l'interprétation des politiques des Forces canadiennes qui concernent l'expression d'opinions personnelles, les activités politiques et la candidature à des fonctions publiques, l'emploi civil, les conflits d'intérêts et les mesures régissant l'après-mandat, le harcèlement ou la conduite raciste; c) la solde, les indemnités et autres prestations financières; et d) le droit aux soins médicaux et dentaires.

Le CÉMD peut également renvoyer au Comité des griefs, pour que celui-ci formule ses conclusions et recommandations, tout grief qui a trait à une de ses décisions ou un de ses actes à l'égard de tel officier ou militaire du rang.

Le CGFC soumet des conclusions et des recommandations au CÉMD relativement aux griefs qui lui sont déférés, mais la décision définitive incombe au CÉMD. Cependant, même si le CÉMD n'est pas lié par ces recommandations, s'il choisit de s'en écarter, il doit toutefois motiver son choix dans sa décision.

### *Justice fondée sur le droit*

Le comité exerce un rôle unique à l'égard du processus d'examen des griefs des Forces canadiennes. Le Comité veille à ce que tous les militaires soient traités équitablement dans le cadre de l'examen des griefs, en prenant soin de trouver un juste milieu entre leurs droits et les exigences juridiques et opérationnelles des Forces canadiennes.

Dans le contexte militaire, on doit parfois adapter le droit du travail. Les conditions d'emploi dans les Forces canadiennes sont établies unilatéralement par règlement et sont assujetties à l'autorité du CÉMD. Dans certains cas, elles impliquent l'exercice de la prérogative royale.

Comme le Comité n'existe que depuis peu de temps, on trouve très peu de jurisprudence sur laquelle fonder des conclusions et des recommandations. Le Comité a donc dû faire des recherches originales sur les décisions prises par les tribunaux et sur les précédents établis par d'autres organismes quasi judiciaires, pour les adapter au contexte unique des Forces canadiennes. Les conclusions et recommandations du Comité pourraient mener à des modifications aux règlements ou d'autres changements systémiques qui toucheront de nombreux membres des Forces canadiennes.

## Principaux facteurs d'influence et liens importants

Des facteurs externes et internes se répercutent sur les stratégies du Comité des griefs des Forces canadiennes.

**Les facteurs externes sont les suivants :**

- Le CGFC est un organisme gouvernemental relativement nouveau et il est probable que certains militaires doutent qu'il exerce un rôle favorable dans le règlement des griefs.
- Le Comité exécute des recherches et des analyses approfondies et équilibrées pour les deux parties, de manière à formuler des conclusions et des recommandations impartiales sur les questions en litige.
- Il règne une certaine confusion quant aux différents intervenants chargés de dossiers de même nature ou similaires tel que le Directeur général, Autorité des griefs des Forces canadiennes (DGAGFC) la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (CEPPM), le bureau du Programme de gestion des conflits (PGC) et le Bureau de l'Ombudsman à la Défense nationale.
- Plusieurs plaignants ne font pas la distinction en ce qui concerne l'étape à laquelle en est leur grief. Par conséquent, s'il y a des retards à un stade quelconque, soit avant soit après que le CGFC a reçu le grief et transmis ses conclusions et recommandations au CEMD, ceci risque de nuire à l'image et à la crédibilité du Comité.
- Certains plaignants s'adressent à diverses sources en même temps, en espérant sans doute accroître leurs chances d'obtenir gain de cause. Par exemple, ils déposeront peut-être un grief officiel, tout en formulant une plainte auprès du Bureau de l'Ombudsman à la Défense nationale ou de la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP).
- La loi portant sur la création du Comité doit faire l'objet d'un examen dans les cinq ans suivant son adoption (décembre 2003); or le Comité a dû se préparer pour participer judicieusement à l'examen de la loi.
- Comme pour plusieurs petits organismes, tout en remplissant son mandat, le Comité doit aussi rendre des comptes à divers organismes centraux et respecter leurs initiatives, cela prend du temps et accapare des ressources déjà limitées.

**Les facteurs internes sont les suivants :**

- Le CGFC dispose d'un solide processus d'examen des griefs qui permet de présenter au CÉMD des conclusions et des recommandations de qualité. Notre défi actuel consiste à effectuer l'examen des griefs en toute impartialité et encore plus rapidement. Il faut du temps au CGFC pour s'assurer de la justesse et de la qualité de ses conclusions et ses recommandations, cependant les précédents ainsi créés pourraient fort bien s'appliquer lors du règlement de griefs dans l'avenir.
- L'organisme a besoin de travailleurs possédant des compétences et des habiletés spécialisées, et il s'est avéré très difficile de recruter et de maintenir en poste ces ressources rares qui sont en forte demande. En outre, des postes de cadre clés n'étaient toujours pas comblés à la fin de l'année financière 2002-03, ce qui gêna la progression du Comité dans divers secteurs.
- Il a été plus difficile que prévu à l'origine de parvenir à un rythme de fonctionnement régulier. Cela a engendré une certaine instabilité organisationnelle qui a nui à la capacité de garder les employés.

### *Évaluation des risques*

Les membres de l'équipe de direction du CGFC ont analysé les risques pour cerner ce qui menaçait le plus l'organisme et ont mis l'accent sur les risques stratégiques et opérationnels éventuels. Le risque opérationnel le plus sérieux réside dans la perte de la mémoire corporative laquelle est assortie au recrutement et à la rétention des ressources rares et très en demande.

Les principaux risques stratégiques sont les suivants :

1. Ne pas obtenir les ressources financières requises ce qui compromettrait grandement ses activités à venir;
2. Une confusion persistante au sujet des divers intervenants dans les affaires ayant un impact sur le bien-être des militaires canadiens.

### *Intervenants*

Un grand nombre d'intervenants s'intéressent aux activités du CGFC. Viennent en premier lieu et par ordre d'importance, le CÉMD, les membres des Forces canadiennes et les parlementaires représentant l'ensemble de la population canadienne. Viennent ensuite le Directeur général, Autorité des griefs des Forces canadiennes (DGAGFC), qui joue un rôle administratif déterminant dans le processus formel de règlement des griefs, le Juge-avocat général (JAG), le bureau du Programme de gestion des conflits (PGC) et le Bureau de l'Ombudsman à la Défense nationale. Enfin, parmi les autres intervenants intéressés figurent les anciens militaires, les associations d'anciens combattants, les familles des anciens militaires et des militaires en service, le ministère de la Justice, d'autres tribunaux quasi judiciaires, les organismes centraux du gouvernement et les leaders de l'opinion militaire et des médias spécialisés.

Tel que mentionné à la section précédente, décrivant le contexte, les Forces canadiennes sont le plus gros employeur au Canada. On comprend donc facilement l'importance du rôle du CGFC non seulement pour les plaignants militaires, mais aussi pour l'ensemble des membres des Forces canadiennes et leurs familles.

### *Collaboration administrative*

Le Comité est un tribunal administratif doté de pouvoirs de nature quasi judiciaire dont les liens avec les Forces canadiennes sont fondés sur les obligations énoncées dans la *Loi sur la défense nationale*. Cependant, le Comité ne travaille pas seul. Il collabore avec le Ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes en échangeant des renseignements et des pratiques exemplaires afin d'améliorer l'ensemble du processus d'examen des griefs pour les membres des Forces canadiennes.

## Résultats stratégiques

Contribution à rehausser la confiance des membres des Forces canadiennes envers les principes d'impartialité, d'intégrité et d'équité qui sont à la base du système de justice administrative au sein des Forces et à améliorer les conditions de travail dans les Forces canadiennes par le biais d'examens équitables et impartiaux des griefs des Forces canadiennes.

**Résultats**

1. Le CÉMD et les membres des Forces canadiennes reconnaissent que les conclusions et les recommandations du Comité sont rendues avec objectivité, célérité, justice et impartialité.
2. Les travaux du Comité ont une incidence favorable sur les conditions de travail des militaires et contribuent à une meilleure compréhension et application de la réglementation, des politiques et des directives régissant les conditions de travail dans les Forces canadiennes.
3. Les membres des Forces canadiennes et les citoyens ont confiance aux principes qui sous-tendent le système de justice administrative militaire.

**Stratégies**

***1. Perfectionnement professionnel***

Les employés d'un organisme axé sur les connaissances en sont à la fois le moteur et la ressource principale. C'est le cas du CGFC. Pour accomplir ses travaux d'examen des griefs avec efficacité, le Comité doit veiller à ce que ses programmes de recrutement et de formation témoignent des qualités professionnelles dont il a besoin.

***2. Gestion des connaissances***

L'acquisition, l'échange, l'exploitation et la conservation de connaissances sont des éléments clés de la formation continue et de l'acquisition et du maintien de compétences dans un organisme fondé sur le savoir.

***3. Communications***

Le Comité est un jeune organisme dont le mandat et le travail doivent être communiqués afin d'inspirer la confiance dans son rôle et de démontrer aux membres des Forces canadiennes l'équité du système de justice administrative militaire.

***4. Leadership efficace***

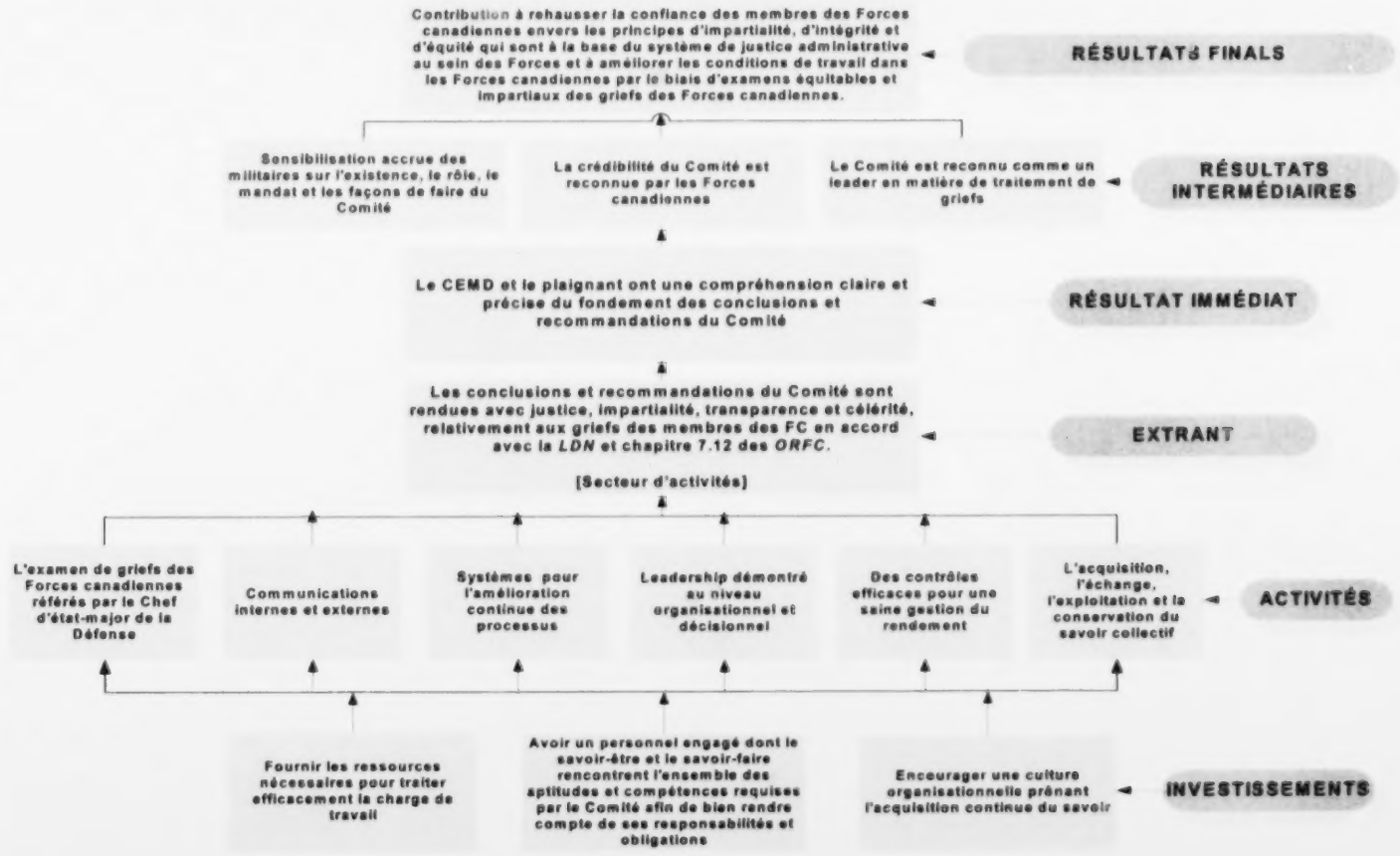
Un organisme se mesure à la compétence de ses dirigeants. Pour que le Comité soit efficace et offre des résultats aux Canadiens de manière rentable, les pratiques de la modernisation de la fonction de contrôleur doivent dominer.

***5. Saine gestion du rendement***

Il faut établir des mécanismes d'évaluation du rendement du Comité sur plusieurs fronts pour démontrer que le Comité sert bien le CÉMD, les membres des Forces canadiennes et le public canadien.

# Section II – Chaîne de résultats et utilisation des ressources

Le tableau d'enchaînement suivant expose la structure des résultats du Comité démontrant comment les cinq grands axes décrits plus haut contribuent à la réalisation du mandat du Comité et, en fin de compte, à la concrétisation de ses objectifs à long terme.


Contribution à rehausser la confiance des membres des Forces canadiennes envers les principes d'impartialité, d'intégrité et d'équité qui sont à la base du système de justice administrative au sein des Forces et à améliorer les conditions de travail dans les Forces canadiennes par le biais d'examens équitables et impartiaux des griefs des Forces canadiennes.
RÉSULTATS FINALS
Sensibilisation accrue des militaires sur l'existence, le rôle, le mandat et les façons de faire du Comité
La crédibilité du Comité est reconnue par les Forces canadiennes
Le Comité est reconnu comme un leader en matière de traitement de griefs
RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES
Le CEMD et le plaignant ont une compréhension claire et précise du fondement des conclusions et recommandations du Comité
RÉSULTAT IMMÉDIAT
Les conclusions et recommandations du Comité sont rendues avec justice, impartialité, transparence et célérité, relativement aux griefs des membres des FC en accord avec la *LDN* et chapitre 7.12 des *ORFC*.
EXTRANT
[Secteur d'activités]
L'examen de griefs des Forces canadiennes référés par le Chef d'état-major de la Défense
Communications internes et externes
Systèmes pour l'amélioration continue des processus
Leadership démontré au niveau organisationnel et décisionnel
Des contrôles efficaces pour une saine gestion du rendement
L'acquisition, l'échange, l'exploitation et la conservation du savoir collectif
ACTIVITÉS
Fournir les ressources nécessaires pour traiter efficacement la charge de travail
Avoir un personnel engagé dont le savoir-être et le savoir-faire rencontrent l'ensemble des aptitudes et compétences requises par le Comité afin de bien rendre compte de ses responsabilités et obligations
Encourager une culture organisationnelle prônant l'acquisition continue du savoir
INVESTISSEMENTS

### ❖ INVESTISSEMENTS

Comme on peut le voir dans le modèle logique axé sur les résultats, le Comité ne pourrait accomplir son travail sans les investissements nécessaires, notamment les fonds lui permettant de fonctionner en tant que tribunal administratif doté de pouvoirs quasi judiciaires.

### ❖ EXTRANT

L'extrant du Comité est l'examen des griefs présentés par des membres des Forces canadiennes et référés par le CÉMD.

### ❖ RÉSULTAT IMMÉDIAT

Les travaux du Comité ont comme résultat immédiat de permettre au plaignant et au CÉMD d'avoir une compréhension claire et précise des motifs des conclusions et recommandations du Comité. Ce qui est le plus important, c'est que les conclusions et recommandation présentées par les membres du Comité soient considérées par les deux parties comme étant impartiales, justes et transparentes.

### ❖ RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES

Les résultats intermédiaires des travaux du Comité se concrétiseront sur un horizon de cinq ans.

### ❖ RÉSULTATS FINALS

Les résultats stratégiques correspondent aux résultats durables à long terme pour les Canadiens et les Canadiennes, auxquels on devrait s'attendre, compte tenu du contexte dans lequel le Comité a été créé.

En ce qui concerne la mesure du rendement, le Comité devait terminer son Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) et déterminer les indicateurs précis de l'organisation d'ici le printemps 2003. Une ébauche de CGRR a été préparée, mais la mise au point finale a dû être reportée à l'automne 2003. Par conséquent, l'évaluation de programme à mi-parcours, prévue pour l'été se fera plus tard au cours de l'année financière 2004-2005.

Il convient de noter que les principaux intervenants du Comité ont été consultés lors de l'élaboration de l'ébauche de CGRR, c'est-à-dire le Chef d'état-major de la Défense (CÉMD), le cabinet du Juge-avocat général (JAG), le Directeur général Autorité des griefs des Forces canadiennes (DGAGFC) et le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines-Militaires).

Le Comité est en mesure de signaler des progrès importants dans le domaine des normes de rendement. Il a produit une ébauche du *Manuel de lignes directrices et de normes pour les activités relatives aux griefs*, dans lequel figurent les normes de qualité applicables aux analyses de griefs et à la rédaction des conclusions et recommandations. Le manuel présente également un cadre pour le service à la clientèle et l'élaboration des normes de service, qui est conçu pour guider le Comité dans l'établissement de sa stratégie de service à la clientèle.

En outre, dans le cadre de l'élaboration d'un vaste système de gestion du rendement, le Comité s'est doté d'outils qui devraient lui permettre d'assurer la gestion et la comptabilité par activités. L'ensemble de ces initiatives permettra un système intégré de mesure, de gestion et de rapport du rendement qui reliera qualité, niveau de service, quantité, efficacité et coût, pour donner un tableau complet du rendement.

## Activités et extrants

La confirmation de l'octroi de ressources additionnelles est parvenue au Comité à un stade avancé dans l'année financière ce qui a entravé la réalisation d'un certain nombre d'initiatives prévues au plan initial

Les sommes additionnelles prévues pour les salaires n'ont pu être entièrement utilisées. Les nouveaux agents de griefs qui se sont qualifiés ne sont entrés en fonction que peu avant la fin de l'année financière. D'autre part, le Comité n'a pas pu offrir autant de postes permanents qu'il l'aurait souhaité parce que son niveau de référence annuel était insuffisant pour les exercices futurs. Un certain nombre de candidats retenus étaient peu disposés, à accepter des postes de durée déterminée sans avoir la garantie d'un emploi permanent. La même incertitude quant à la prolongation des employés qui avaient été temporairement affectés au Comité a fait en sorte qu'un certain nombre d'entre eux ont quitté l'organisation. Jusqu'à maintenant, l'expérience du CGFC en ce qui a trait au recrutement d'agents de griefs qualifiés a démontré que les compétences spécialisées de ceux-ci n'abondent pas sur le marché du travail.

***Total des dépenses jusqu'au 31 mars 2003***

| | |
|---|---|
| Rémunération | 3 321 216 |
| Avantages sociaux | 564 017 |
| Déplacement et transport | 107 029 |
| Télécommunications (para 3.) | 202 281 |
| Port et manutention | 14 561 |
| Communications et impression | 30 256 |
| Services professionnels et spéciaux (para 1.) | 3 016 925 |
| Formation et honoraires professionnels | 46 109 |
| Locations | 57 511 |
| Loyer et aménagement des locaux (para 1.) | 501 772 |
| Réparation de machines et d'équipement | 18 761 |
| Matériel et fournitures | 50 909 |
| Équipement informatique (para 2.) | 318 205 |
| Mobilier de bureau (para 2.) | 318 706 |
| Technologie de l'information/gestion de l'information (para 4.) | 327 618 |
| **Total** | **8 895 876** |

1. Les principales dépenses relatives aux services professionnels et spéciaux se rapportaient aux éléments énumérés ci-dessous. Les chiffres ont été arrondis au millier de dollars le plus près.

| | |
|---|---|
| 1,040 | déménagement : construction, rénovations et autres services |
| 451 | appui direct des activités des services opérationnels |
| 287 | services de traduction, surtout les C&R du Comité |
| 656 | diverses activités liées au démarrage |
| 173 | modernisation de la fonction de contrôleur |
| 121 | consultants en technologie de l'information |
| 96 | services d'aide temporaire |
| 78 | services d'administration de la paye obtenus par le biais de TPSGC |

2. Le coût du mobilier et de l'équipement informatique est lié au déménagement et aux nouveaux locaux.

3. Le coût des services de télécommunications comprend les frais des SGTI, soit 112 k$, pour les lignes téléphoniques.

4. Les frais relatifs à la technologie de l'information/gestion de l'information sont compatibles avec les coûts permanents du CGFC pour ce qui est de la gestion des systèmes et des bases de données.

## Section III – Exposé sur le rendement

### Rapport des activités relatives aux griefs

Compte tenu de la jeunesse de l'organisation les deux années et demie qui viennent de s'écouler ont été cruciales pour le développement organisationnel et la stratégie opérationnelle du Comité. À ce jour, la plus grande partie de l'apprentissage du Comité s'est systématiquement reflétée dans les secteurs clés suivants : efficacité accrue du processus, établissement de principes et de précédents et maintien de la qualité des conclusions et recommandations.

Trois importants développements ont été déterminants à cet égard: un meilleur système de réception des griefs, un système électronique de gestion des cas et une série de précédents internes

#### *Procédure de réception améliorée*

L'addition d'un agent d'évaluation préliminaire au début du processus favorise l'établissement d'un processus plus rapide dans le traitement des dossiers. Lorsque le greffe du Comité reçoit un dossier de grief, l'agent d'évaluation préliminaire s'assure que le grief a été envoyé au Comité par l'autorité compétente, qu'il relève de la compétence du Comité et que tous les documents justificatifs requis ont été joints au dossier.

#### *Règlement par d'autres recours*

La procédure de réception est aussi le moment où un dossier de grief est évalué pour voir s'il était possible d'en arriver à un règlement par d'autres recours. À l'automne 2002, le Comité amorçait un projet pilote nommé Évaluation préliminaire impartiale (ÉPI). Cette évaluation est conçue pour aider les parties en leur offrant une opinion impartiale et éclairée sur les avantages et désavantages de leurs positions respectives. Des 20 dossiers originalement identifiés pour ce projet pilote, 18 dossiers de griefs, provenant de 14 plaignants différents ont été retenus. Suite à une série de négociations, 7 griefs ont été retirés et le CÉMD a approuvé la résolution de 10 griefs.

#### *Système électronique de gestion de cas*

Le Comité a également mis au point un système électronique de gestion des cas pleinement fonctionnel qui permet d'assurer le suivi, le contrôle et la gestion des dossiers tout au long du processus d'examen. Ce système est un outil indispensable pour la collaboration et l'échange d'information entre les employés du Comité. Le système regroupe tous les cas qui ont été soumis à l'examen du Comité par le passé, de sorte que l'on ait accès sans délai aux précédents et aux documents afférents. Il permet également de produire des comparaisons et des analyses de tendances. Cette technologie au service de la connaissance facilite la planification stratégique et le processus décisionnel du

Comité, en permettant les analyses de cas et de coûts, deux éléments d'égale importance dans la prise de décision relative à l'attribution des ressources.

### *Précédents internes*

Le comité en est arrivé à une étape où un répertoire des précédents internes a pu être établi et il peut désormais profiter de sa propre bibliothèque de cas et de précédents économisant ainsi un temps précieux de recherche et d'analyse.

### *Recommandations pour un changement systémique*

Le Comité a examiné des cas qui soulevaient diverses questions, dont l'accès aux soins de santé, la suspension d'un grief et la réinstallation, où les enjeux envisagés touchaient non seulement le plaignant mais un grand nombre d'autres personnes. À la suite de l'examen de griefs individuels, le Comité a déposé des conclusions et recommandations qui proposaient des changements aux règlements et politiques des Forces canadiennes afin d'assurer un traitement plus équitable pour tous les membres des Forces canadiennes.

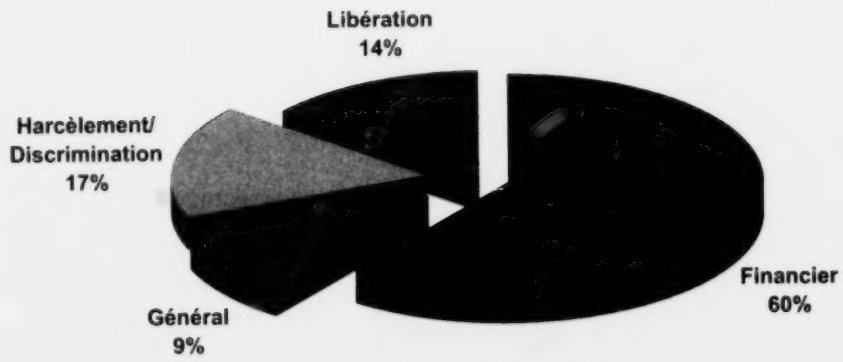
Un rapport sur les problèmes systémiques que le CÉMD a demandé aux autorités du Ministère de la Défense nationale d'examiner en 2002, et qui est fondé sur les conclusions et recommandations du Comité, est fourni au chapitre 2 du Rapport annuel du CGFC. http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/annual_report_2002-f.html

### *Griefs revus durant l'exercice 2002-2003*

Du 1er avril 2002 au 31 mars 2003, le Comité a formulé 347 conclusions et 174 recommandations relativement à 131 dossiers de griefs.

Au 31 mars 2003, 297 dossiers de griefs se trouvaient à différents niveaux du processus d'examen des griefs.

Pour l'année financière 2002-2003, le nombre de cas reçus au Comité était de 181. De ce nombre, 109 relevaient de questions financières, 31 concernaient des plaintes de harcèlement et/ou de discrimination, 25 étaient liés à des libérations et 16 portaient sur des questions de nature générale. La ventilation des griefs par catégorie se retrouve à l'annexe C.

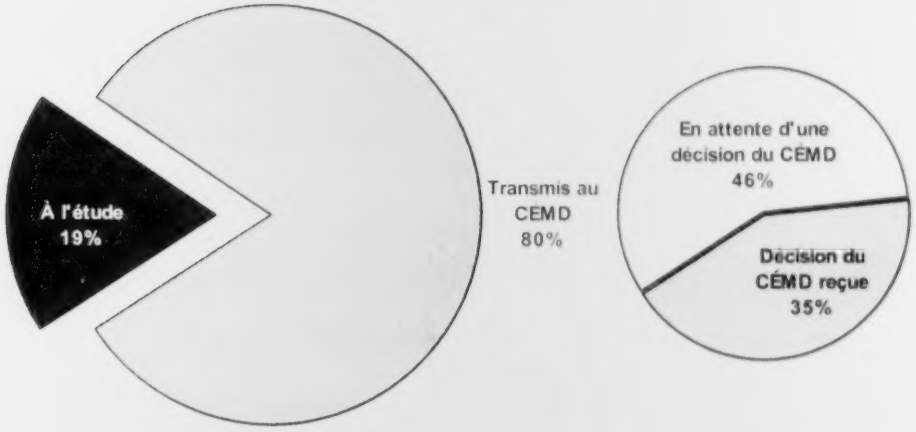


## Principaux défis

L'un des principaux défis du Comité a été d'atteindre le niveau anticipé de stabilité de ses opérations. Deux ans et demi est une période relativement courte pour assurer le fonctionnement efficace d'une nouvelle organisation et pour valider un système de gestion et de procédures de griefs solide. Néanmoins, le Comité a réussi à mettre sur pied toutes les composantes de son organisation.

### *Statut des griefs antérieurs à juin 2000*

Depuis sa création, le Comité s'est engagé à rendre les conclusions et recommandations relatives aux nouveaux griefs qu'on lui a soumis et à ceux laissés en suspens par le système antérieur[1]. À cet égard, le Comité a avancé des hypothèses quelque peu optimistes pour l'année 2001[2]; le Comité comptait terminer l'examen des griefs du système précédent d'ici la fin de l'année financière 2001-2002, à condition qu'il les ait tous reçus avant le 1er avril 2001. Jusqu'à maintenant, les dossiers en suspens ne sont pas tous clos, mais les cas à traiter diminuent considérablement. Au 1er avril 2001, le nombre total de cas s'élevait à 205; sur ce nombre, 167 ont été complétés et 38 sont toujours à l'étude (en date du 30 juin 2003).




| | |
|---|---|
| À l'étude | 38 |
| En attente d'une décision du CEMD | 96 |
| Décision du CEMD reçue | 71 |
| TOTAL | 205 |

[1] Les griefs qui ont été examinés à différents niveaux dans les Forces canadiennes ou qui attendaient une décision du CEMD au moment où les modifications à la *Loi sur la Défense nationale* sont entrées en vigueur.

[2] Le rapport sur les plans et les priorités 2001-2002 et le rapport annuel du CGFC 2000.

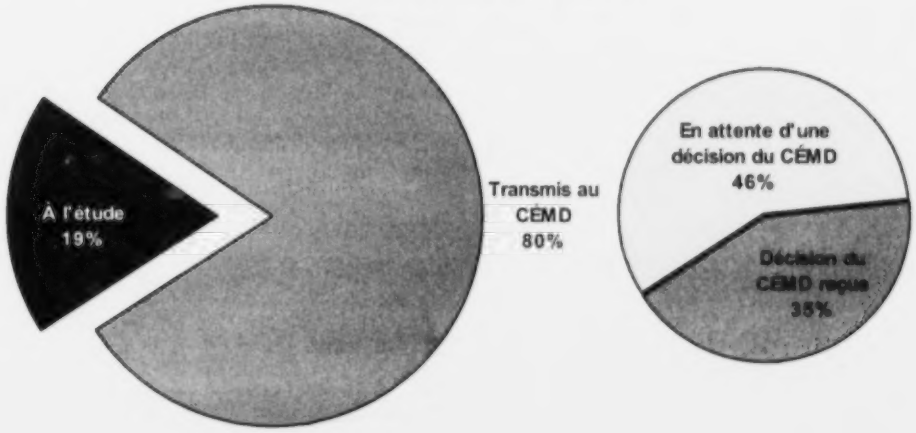
## Principaux défis

L'un des principaux défis du Comité a été d'atteindre le niveau anticipé de stabilité de ses opérations. Deux ans et demi est une période relativement courte pour assurer le fonctionnement efficace d'une nouvelle organisation et pour valider un système de gestion et de procédures de griefs solide. Néanmoins, le Comité a réussi à mettre sur pied toutes les composantes de son organisation.

### *Statut des griefs antérieurs à juin 2000*

Depuis sa création, le Comité s'est engagé à rendre les conclusions et recommandations relatives aux nouveaux griefs qu'on lui a soumis et à ceux laissés en suspens par le système antérieur[1]. À cet égard, le Comité a avancé des hypothèses quelque peu optimistes pour l'année 2001[2]; le Comité comptait terminer l'examen des griefs du système précédent d'ici la fin de l'année financière 2001-2002, à condition qu'il les ait tous reçus avant le 1er avril 2001. Jusqu'à maintenant, les dossiers en suspens ne sont pas tous clos, mais les cas à traiter diminuent considérablement. Au 1er avril 2001, le nombre total de cas s'élevait à 205; sur ce nombre, 167 ont été complétés et 38 sont toujours à l'étude (en date du 30 juin 2003).

**Cas du système antérieur**
**reçus à date au 1er avril 2001**
Statut en date du 30 juin 2003




| | |
|---|---|
| À l'étude | 38 |
| En attente d'une décision du CÉMD | 96 |
| Décision du CÉMD reçue | 71 |
| **TOTAL** | 205 |

[1] Les griefs qui ont été examinés à différents niveaux dans les Forces canadiennes ou qui attendaient une décision du CÉMD au moment où les modifications à la *Loi sur la Défense nationale* sont entrées en vigueur.
[2] Le rapport sur les plans et les priorités 2001-2002 et le rapport annuel du CGFC 2000.

En ce qui concerne les cas du régime antérieur, le Comité continue de recevoir des cas qui ont été déposés avant que celui-ci ne commence ses activités en juin 2000. De plus, on ne peut prévoir si d'autres cas lui seront soumis, et si oui, quand ils le seront. Au 30 juin 2003, le Comité avait reçu un total de 296 cas du régime antérieur dont 92 sont à l'étude.

**Nombre total des griefs reçus et complétés par année de dépôt**

| | 94 | 95 | 96 | 97 | 98 | 99 | 00 | 93 | 95 | 97 | 98 | 99 | 00 | 01 | 97 | 98 | 99 | 00 | 01 | 02 | 91 | 97 | 98 | 99 | 01 | 02 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Reçus en 2000 | | | | | | | Reçus en 2001 | | | | | | | Reçus en 2002 | | | | | | Reçus en 2003 | | | | | |
| Reçus = 559 | 2 | 11 | 14 | 35 | 72 | 50 | 11 | 4 | 2 | 1 | 8 | 28 | 61 | 6 | 2 | 5 | 13 | 40 | 10 | 37 | 1 | 1 | 3 | 2 | 10 | 32 |
| Complétés = 286 | 2 | 7 | 11 | 23 | 63 | 43 | 6 | 4 | 2 | 1 | 7 | 16 | 47 | 3 | 0 | 1 | 5 | 15 | 21 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Les dossiers hérités de l'ancien système continuent à ralentir l'examen des griefs courants par le Comité.

### *Recrutement et stabilité de l'effectif*

Les cas qui sont soumis au Comité sont complexes et rarement faciles à régler, ce qui exige beaucoup de recherche et d'analyse pour les agents de griefs et les avocats, et beaucoup de délibérations pour les membres du Comité. L'organisation a besoin, dans son champ de spécialisation particulier, d'un effectif hautement qualifié. Cependant, trouver et retenir du personnel spécialisé s'est avéré un défi plus grand que prévu. La plupart des candidats recherchaient des postes permanents, alors que le Comité ne pouvait rien promettre à long terme, du moins jusqu'à ce que le processus de dotation soit achevé. Cette situation a eu des répercussions sérieuses sur la rétention de ses ressources.

Par conséquent, le Comité a dû miser sur des ressources externes (contractuels) pour s'acquitter de son mandat. L'année dernière, le Comité a mené le concours de sélection des agents de griefs afin d'embaucher à partir d'une liste de candidats qualifiés pour combler une partie des postes.

### *Distinguer et faire connaître le rôle du Comité*

Le Comité reconnaît avoir eu à surmonter, depuis l'année 2000, le défi fondamental qui consiste à bien faire connaître son rôle dans le système militaire de règlement des griefs. La vocation et les responsabilités du Comité ont été, à plusieurs reprises, confondues avec celles d'autres entités administratives, ce qui a irrité certains membres des Forces canadiennes. Dans le but de surmonter ce problème de communication et de bien informer toutes les parties intéressées, le Comité collabore avec d'autres entités administratives pour clarifier les rôles, les pouvoirs dévolus et les responsabilités dans le processus d'examen des griefs.

## Le plan de travail de la direction

Le Comité devait réaliser, pour l'année financière 2002-2003, un objectif ambitieux : mener à terme une foule de tâches pour permettre au Comité d'atteindre son rythme de croisière au seuil de sa troisième année d'existence. Pour ce faire, il fallait amorcer un certain nombre de projets essentiels d'envergure dans tous les secteurs d'opérations, c'est-à-dire les services juridiques et l'analyse des griefs, ainsi que dans les domaines fonctionnels comme : les ressources humaines, les communications, la technologie de l'information, les finances et l'administration générale.

### *Plan d'amélioration de la gestion*

Conformément au cadre de la modernisation de la fonction de contrôleur prévu au programme de gestion du gouvernement *Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, le Comité a réalisé une évaluation de capacité, pour déterminer comment l'organisation se classe en termes de pratiques de gestion modernes. Cet exercice a permis de cerner divers éléments à améliorer, donnant ainsi au Comité l'occasion d'élaborer un plan d'action bien ciblé pour améliorer sa gestion.

### *Gestion des ressources humaines axée sur les compétences*

Durant sa première année d'existence, le Comité a élaboré un cadre et un plan de gestion intégrée des ressources humaines axés sur les compétences. Au cours de la dernière année, bon nombre des éléments de ce cadre et de ce plan ont été mis en oeuvre. Le Comité a maintenant établi le profil de compétences de la majorité des postes et les utilisera à des fins de recrutement et d'élaboration de plans d'apprentissage et il est aussi à finaliser un système de gestion du rendement des employés. Ces initiatives visent à permettre de garder en poste des effectifs productifs et viables, conformément à la vision formulée dans le Cadre de gestion des ressources humaines de la fonction publique.

### *Environnement de gestion des connaissances*

Au Comité, la gestion des connaissances constitue une stratégie opérationnelle clé. Dans une organisation qui réunit des travailleurs du savoir, l'acquisition, le partage, l'utilisation et le maintien des connaissances sont essentiels pour que le niveau d'expertise puisse être préservé et rehaussé. Le Comité a établi un certain nombre de bases de données communes qui renferment : ses conclusions et recommandations, sa jurisprudence, les décisions rendues par le CÉMD à la suite d'un grief, les décisions judiciaires, les avis juridiques et le répertoire de tous les cas portés à l'attention du Comité depuis le tout début. Ainsi, pour faciliter leur travail, les employés disposent de tous les avantages que procure une source d'information de plus en plus large enregistrée sous format électronique. En outre, et il s'agit là d'un point peut-être plus important encore, les employés sont incités à partager en tout temps et en toute circonstance l'information existante et nouvellement acquise, pour améliorer le savoir-faire global de l'organisation et préserver sa mémoire institutionnelle.

### *Établissement de la fonction de communication*

La communication avec les parties intéressées constitue l'un des plus grands défis que doit relever le Comité. D'ailleurs, jusqu'en mars 2002, le Comité n'avait pas encore réussi à combler tous les postes liés à la fonction de communication, jugée pourtant vitale pour la réalisation de ses objectifs opérationnels. Le printemps dernier, le Comité a réussi à recruter une équipe de spécialistes expérimentés, et il a pu élaborer une stratégie de communication pour le CGFC.

### *Regroupement du personnel au même endroit*

Le plan de travail de la direction a aussi permis de franchir une étape importante, soit le déménagement des bureaux du Comité en septembre 2002. Lors d'une réunion de tous les employés tenue en juin 2001, plusieurs avaient déploré le fait qu'ils devaient travailler dans différents immeubles, une mesure provisoire à laquelle il avait fallu se résoudre au moment de la création de l'organisation. En se retrouvant au même emplacement, les employés peuvent maintenant plus facilement traiter les griefs et échanger leurs connaissances, ce qui accroît leur efficacité.

## Apprendre et s'améliorer

Le Comité est une organisation qui évolue par l'apprentissage, et les défis qu'il a dû relever depuis sa création, il y a un peu plus de deux ans, lui ont enseigné de précieuses leçons. Il est essentiel, pour le succès des opérations, de prévoir le temps requis pour compléter des analyses de griefs de qualité et pour formuler des conclusions et recommandations fondées sur des arguments juridiques solides.

## Section IV – Vers sa vision

La principale tâche du Comité consiste à examiner les griefs, mais parallèlement à ce travail fondamental, un certain nombre d'activités essentielles doivent être gérées sur une base continue. Cela est particulièrement évident dans le tableau de chaîne de résultats du Comité, tel qu'il est illustré dans la Section II. On y voit clairement les liens qui existent au Comité entre les investissements, les activités, les extrants et les résultats escomptés.

Tout en veillant aux activités quotidiennes de l'organisation, le Comité s'est engagé dans un important exercice d'étude de la *Loi sur la Défense nationale* en 2003. Outre ce travail d'analyse, le Comité axera ses efforts sur ces éléments stratégiques, décrits dans le présent chapitre, tout en gardant le cap sur les produits et les extrants.

### *Examen de la législation*

Conformément à l'obligation législative de soumettre la *Loi sur la défense nationale* à une étude, cinq ans après le dernier processus de révision et de modification dont elle a fait l'objet en 1998, cet examen a débuté en 2003 et s'achèvera à l'automne 2003. Dans la mesure où la législation en vertu de laquelle le Comité a été créé est contenue dans le texte de la loi, il est essentiel pour le Comité de participer à cet exercice. Cependant, la principale raison d'être de la création du Comité demeure toujours pertinente. Il est important de maintenir un examen indépendant, équitable, impartial, transparent et rapide des griefs qui lui sont acheminés en vertu de la *Loi*.

### *Gestion du rendement*

Une des principales initiatives stratégiques du Comité a été de se doter de méthodes de suivi, pour évaluer le rendement obtenu par rapport aux objectifs et aux résultats prévus. Le Comité a l'intention de disposer, d'ici la fin de l'année financière 2003-2004, de tous les éléments indispensables à une gestion intégrée du rendement de l'organisation.

### *Modernisation de la fonction du contrôleur*

Un autre aspect important du travail du Comité se situe dans le droit fil du programme gouvernemental de modernisation de la fonction de contrôleur. La direction du Comité appuie sans réserve ce programme déployé à l'échelle de l'administration fédérale. Elle a déjà établi plusieurs mesures prioritaires à prendre pour harmoniser les pratiques du Comité avec celles de la gestion moderne. À cet égard, le Comité est présent dans plusieurs groupes de concertation, auxquels participent différents ministères et organismes, et dont la tâche est de se pencher sur diverses questions comme la gestion des risques, les contrôles de gestion intégrés et la fonction d'évaluation dans les organismes de petite taille.

### *Perfectionnement professionnel*

Le Comité est une organisation qui dépend des ressources intellectuelles de ses employés pour réaliser ses objectifs. Voilà pourquoi l'un des principaux investissements du Comité se fera dans le domaine de l'apprentissage continu. Le greffier du Conseil privé a établi que l'apprentissage est une priorité incontournable pour les fonctionnaires. Au Comité, on est heureux d'appuyer cette nouvelle politique du gouvernement. En effet, d'ici la fin de l'année financière 2003-2004, chaque employé permanent qui le désire aura un plan d'apprentissage individuel, contribuant ainsi à propager dans l'organisation la culture d'apprentissage continu souhaitée par le Comité.

### *Gestion des connaissances*

La gestion des connaissances continuera de constituer une initiative clé au CGFC. Le Comité a accès à une grande quantité de renseignements pertinents pour ses travaux. Cette information se transforme en connaissance utile que les employés peuvent utiliser pour faciliter l'exécution du travail de l'organisation; et plus cette connaissance est partagée, plus elle devient utile. Cela permet à l'organisation dans son ensemble d'apprendre, de s'adapter et de répondre à son mandat avec une efficacité croissante.

### *Communication*

Dès la création du Comité, en l'an 2000, on a reconnu que la réussite de l'entreprise dépendrait, pour une bonne part, de la crédibilité que l'on réussirait à établir auprès des parties intéressées. La stratégie de communication externe du Comité a pour but de faire connaître le travail de l'organisation. Diverses initiatives seront mises en œuvre afin de sensibiliser davantage les membres des Forces canadiennes à l'existence du Comité, et démontrer dans quelle mesure celui-ci contribue à l'amélioration de la procédure des griefs des militaires canadiens.

## Aller de l'avant

Le Comité a connu un parcours intéressant depuis sa création en 2000. L'organisation a atteint une certaine maturité sous plusieurs aspects importants : en adoptant des pratiques administratives efficaces, en acquérant un niveau d'expertise et d'excellence dans l'analyse des griefs, et ce, tout en continuant à faire preuve d'équité, de transparence et d'impartialité, en contribuant à améliorer les relations de travail au sein des Forces canadiennes, et enfin, en faisant la promotion d'une culture organisationnelle d'apprentissage continu. Des leçons ont été retenues, des liens ont été forgés et des résultats ont été obtenus. Et quand d'autres défis viendront mettre le Comité à l'épreuve, celui-ci pourra y faire face avec une expérience plus vaste, un savoir-faire accru et une ferveur intacte.

Plus de deux ans après sa fondation, le Comité reste fermement convaincu de sa contribution positive sur le processus amélioré de règlement des griefs et sur les conditions de travail des militaires. Les principes directeurs du Comité restent intimement liés à sa mission, à sa vision et à ses valeurs, lesquelles orientent les stratégies qui projetteront l'organisation en 2003-2004 et au-delà. (Annexe B)

## Section V – Tableaux financiers

### Tableau 1 – Sommaire des crédits approuvés

| **Besoins financiers par autorisation** (en milliers de dollars) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **2002-2003** | | |
| **Crédit** | | **Dépenses prévues** | **Autorisations totales** | **Dépenses réelles** |
| | Comité des griefs des Forces canadiennes | | | |
| 15 | Dépenses de fonctionnement | 8 134* | 11 237 | 8 896 |
| | Dépenses en capital | | | |
| | Subventions et contributions | | | |
| (S) | Traitement et allocation pour automobile | | | |
| (S) | au besoin | | | |
| | Total pour le Comité | 8 134 | 11 237 | 8 896 |

Le total des autorisations correspond à la somme du Budget principal des dépenses et des Budgets supplémentaires des dépenses. En outre, le CGFC a reçu 60 k$ du Conseil du Trésor pour l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur.

* Le niveau de référence annuel approuvé du CGFC se situe actuellement à 6,134 M$.

## Tableau 2 – Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

| **Dépenses prévues des ministères par opposition aux dépenses réelles** (en milliers de dollars) | | | |
|---|---|---|---|
| | **2002-2003** | | |
| L'examen des griefs des membres des Forces canadiennes référés par le Chef d'état-major de la Défense | **Dépenses prévues** | **Autorisations totales** | **Dépenses réelles** |
| ETP | 67 | 67 | **46** |
| Fonctionnement | 8 134 | 11 237 | **8 896** |
| Capital | - | - | **-** |
| Subventions et contributions | - | - | **-** |
| Total des dépenses brutes | 8 134 | 11 237 | **8 896** |
| Moins : Recettes disponibles | - | - | **-** |
| Total des dépenses nettes | 8 134 | 11 237 | **8 896** |
| Autres recettes et dépenses | - | - | **-** |
| Recettes non disponibles | - | - | **-** |
| Coût des services offerts par d'autres ministères | 325 | 325 | **249** |
| Coût net du programme | 8 459 | 11 562 | **9 145** |

Pour plus de détails concernant l'utilisation des ressources en 2002-2003, prière de vous référer à la Section II de ce rapport.

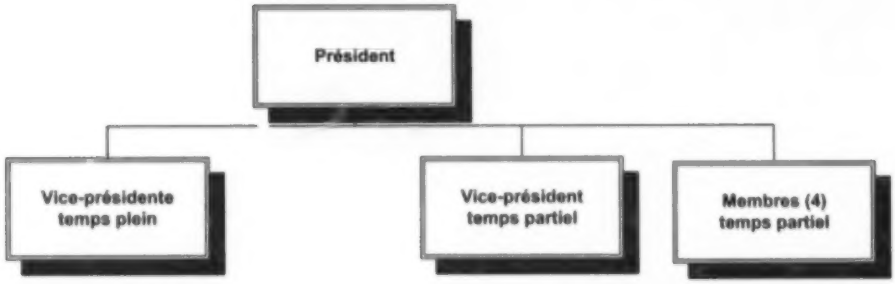
## Tableau 3 – Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

**Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles**
(en milliers de dollars)

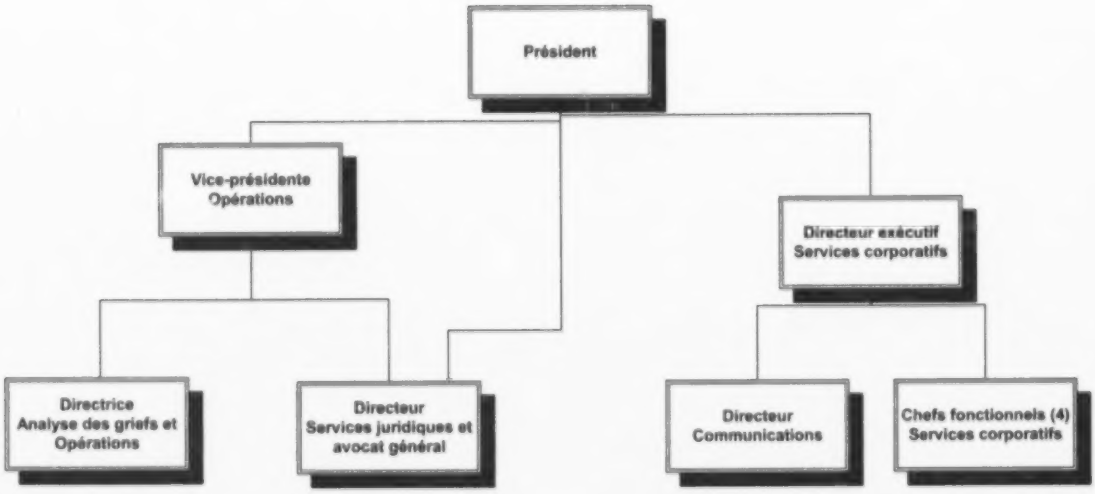
| | | 2002-2003 | | |
|---|---|---|---|---|
| L'examen des griefs de membres des Forces canadiennes référés par le Chef d'état-major de la Défense | **Dépenses réelles 2001-2002** | **Dépenses prévues** | **Autorisations totales** | **Dépenses réelles** |
| Comité des griefs des Forces canadiennes | 7 063 | 8 134 | 11 237 | 8 896 |
| Total | 7 063 | 8 134 | 11 237 | 8 896 |

# Annexe A – Structure organisationnelle du CGFC

***Membres du Comité***




***L'équipe de direction***



# Annexe B – Mission, vision et valeurs

## *Mission, vision et valeurs du Comité des griefs des Forces canadiennes*

### *Mission*

Effectuer avec célérité et sans formalisme l'examen impartial et équitable des griefs afin de contribuer à l'amélioration du processus de règlement des griefs dans les Forces canadiennes

### *Vision*

Les compétences et l'expertise du Comité en matière de traitement des griefs seront mises en valeur grâce à la qualité de ses conclusions et recommandations.

*Cette vision sera réalisée lorsque :*

- *les principes d'intégrité et d'équité qui guident le Comité inspireront la confiance des membres des Forces canadiennes;*
- *les membres des Forces canadiennes seront persuadés que les conclusions et recommandations du Comité sont rendues avec objectivité, célérité, de façon juste et impartiale;*
- *les travaux du Comité auront un impact positif sur les conditions de travail des militaires et contribueront à une meilleure compréhension et application de la réglementation, des politiques et des directives;*
- *les organismes publics, au Canada et ailleurs, consulteront le Comité à propos de leur propre système de gestion et de traitement des griefs.*

### Valeurs collectives

- assurer un service de qualité efficace, impartial et équitable;
- traiter les personnes avec respect et professionnalisme;
- instaurer un climat d'apprentissage tout en favorisant la responsabilisation et la créativité;
- valoriser ses employés;
- privilégier la communication et l'esprit d'équipe et de collégialité afin d'atteindre un but commun;
- reconnaître le rôle des militaires et leur contribution à la société canadienne.

### Valeurs individuelles

- exercer son travail avec intégrité, professionnalisme et loyauté;
- favoriser la communication, l'esprit d'équipe et le respect d'autrui;
- respecter les principes de confidentialité et d'absence de conflit d'intérêts;
- chercher à perfectionner ses connaissances et ses compétences.

# Annexe C – Ventilation des dossiers de griefs par catégorie

**Griefs reçus du 1er avril 2002 au 31 mars 2003.**

| Finances | Total |
|---|---|
| Allocations | 10 |
| Autres (p.ex., indemnités de départs, etc.) | 9 |
| Avantages | 22 |
| Solde | 12 |
| Pension | 3 |
| Solde et Pension | 1 |
| Solde et Autres | 3 |
| Aucune sous-catégorie | 49 |
| **total** | **109** |
| **Général** | **Total** |
| Autres | 7 |
| Autres mesures de carrière | 2 |
| Autres mesures de carrière et Autres | 1 |
| Médical-Dentaire | 1 |
| Aucune sous-catégorie | 5 |
| **total** | **16** |
| **Harcèlement/Discrimination** | **Total** |
| Autres | 1 |
| Abus de pouvoir | 4 |
| Sexuel et Abus de pouvoir | 1 |
| Aucune sous-catégorie | 25 |
| **total** | **31** |
| **Libération** | **Total** |
| Diverses autres raisons | 2 |
| Médical | 4 |
| Universalité de service | 1 |
| Service non-satisfaisant | 2 |
| Médical et Universalité de service | 1 |
| Aucune sous-catégorie | 15 |
| **total** | **25** |
| **Grand total** | **181** |

# Annexe C – Ventilation des dossiers de griefs par catégorie

**Griefs reçus du 1er avril 2002 au 31 mars 2003.**

| Finances | Total |
|---|---|
| Allocations | 10 |
| Autres (p.ex., indemnités de départs, etc.) | 9 |
| Avantages | 22 |
| Solde | 12 |
| Pension | 3 |
| Solde et Pension | 1 |
| Solde et Autres | 3 |
| Aucune sous-catégorie | 49 |
| **total** | **109** |

| Général | Total |
|---|---|
| Autres | 7 |
| Autres mesures de carrière | 2 |
| Autres mesures de carrière et Autres | 1 |
| Médical-Dentaire | 1 |
| Aucune sous-catégorie | 5 |
| **total** | **16** |

| Harcèlement/Discrimination | Total |
|---|---|
| Autres | 1 |
| Abus de pouvoir | 4 |
| Sexuel et Abus de pouvoir | 1 |
| Aucune sous-catégorie | 25 |
| **total** | **31** |

| Libération | Total |
|---|---|
| Diverses autres raisons | 2 |
| Médical | 4 |
| Universalité de service | 1 |
| Service non-satisfaisant | 2 |
| Médical et Universalité de service | 1 |
| Aucune sous-catégorie | 15 |
| **total** | **25** |
| **Grand total** | **181** |

## Annexe D – Autres renseignements

### Contacts pour informations supplémentaires et site Internet

**Françoyse Laurin**
Directrice exécutive
Comité des griefs des Forces canadiennes
Téléphone : (613) 996-7027
Courriel : laurinf@cfgb-cgfc.gc.ca

**Comité des griefs des Forces canadiennes**
Téléphone sans frais : 1 877 276-4193
Télécopieur sans frais : 1 866 716-6601

Télécopieurs : (613) 996-6491
(613) 995-8201
(613) 992-6979

Site Internet : http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/

### Rapports annuels prévus par la *Loi* et autres rapports du Comité

Les documents suivants se retrouvent sur le site Internet du Comité :

**Rapports sur les plans et les priorités**

Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004

Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003

Rapport sur les plans et les priorités 2001-2002

**Rapports annuels**

Année 2002 Format pdf Année 2001 Format pdf

Année 2000 Format pdf)

**Rapports sur le rendement**

Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 2002